



CUSTÓDIO
AUGUSTO LUKOKI
JULIÃO

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ORIGEM PORTUGUESA

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Janeiro de 2019

CUSTÓDIO
AUGUSTO LUKOKI
JILIÃO

O PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ORIGEM PORTUGUESA

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Célia Quintas.
Instituto Politécnico de Setúbal.

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos
Santos. Instituto Politécnico de Setúbal.

Vogal Arguente: Professor Doutor João Pedro

Janeiro de 2019

Agradecimentos

Gostaria de expressar aqui o meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram para alcance deste meu objetivo.

Em primeiro lugar aos meus pais, por todo o encorajamento e apoio ao longo da vida toda.

À responsável da Bravemind e da Sonae Sierra, pela colaboração, disponibilidade e abertura para fazerem parte desta investigação de uma forma tão ativa, dedicada, com especial atenção.

Ao meu orientador Professor Doutor José Rebelo dos Santos por todo acompanhamento e suporte ao longo deste percurso e acima de tudo pela preocupação em saber sobre andamento do trabalho de investigação, de modo a garantir o alcance dos objetivos.

Por último, mas de forma igualmente especial agradeço ao meu irmão António Nkano e ao meu amigo Etelvino Leandro por ser um grande companheiro como colega na minha Licenciatura e sempre um grande amigo ajudando me nos momentos mais difíceis quando mais precisei e continuando a dar-me sempre força para alcançar este objetivo.

.

Resumo

Este estudo tem como título “o processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa”. E tem como objetivo geral: analisar o processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa.

Quanto às opções metodológicas optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo-se à metodologia de estudo de caso precisamente do tipo multicaso (realizado em duas empresas diferentes). Para técnica de recolha de dados recorreu-se à entrevista semiestruturada (inquérito por entrevista) e para técnica de tratamento de dados utilizou-se a análise de conteúdo.

O presente estudo teve como objeto duas empresas multinacionais (Bravemind e Sonae Sierra). Serviram de fonte de informação ao longo deste estudo os responsáveis pela expatriação das empresas em análise.

Os resultados das entrevistas evidenciaram que, de uma forma geral, é necessário que as empresas consigam fazer um bom processo de expatriação de modo que possam enviar os melhores colaboradores, com as melhores competências para os países onde se pretendem implementar/instalar. Para além disso, conclui-se que a gestão de recursos humanos assume um papel preponderante neste processo, desde a seleção do expatriado, sua preparação e sua formação, passando pela gestão das recompensas e demais ferramentas/processos necessários para um bom processo de expatriação.

Importa referir que, os responsáveis de cada uma das empresas em estudo mostraram-se satisfeitos com as experiências que têm tido na organização essencialmente ao nível do desenvolvimento da organização no que concerne à expatriação e ao nível do crescimento cultural através das diferentes aprendizagens nesta experiência internacional.

Palavras-chave: Processo de expatriação; razões para expatriação; dificuldades; sucesso versus insucesso de expatriação.

Abstract

This study is entitled as “the expatriation process in Portuguese multinational’s companies”. His main goal is: analyse the expatriation process in Portuguese multinational’s companies.

As for the methodological options, we opted for a qualitative approach, using a methodological study of the case, most precisely, a multicases type (done in two different companies). For the gathering of data, we resorted to a semi structured interview (inquiry by interview), and to analyse the data we turned to a contentment analysis.

This study focused on two companies (Bravemind and Sonae Sierra). The expatriation manager of each company provided us all informations about this study.

The results of the interviews showed that, in general, it is necessary for companies to be able to carry out a good expatriation process to send the best employees with the best skills to the countries where they are intended to be implemented. In addition, it is concluded that the management of human resources assumes a determinant role in this process, from the selection of the expatriate, its preparation and its formation, through the management of the rewards and utilities/processes needed for a good expatriation process.

It should be noted that, the people in charge of each company under study were satisfied with the experience they have had in the organization, essentially in terms of the organization’s development regarding expatriation and the level of cultural growth through different learning in this international experience.

KeyWords: Expatriation process, reasons for expatriation; difficulties; success versus failure of expatriation.

Índice

Introdução-----	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico-----	3
1.1. Globalização e a internacionalização das empresas-----	3
1.2. Conceito de expatriação -----	5
1.3. Sucesso versus Insucesso da expatriação-----	7
1.4. O ciclo da expatriação-----	8
1.5. Principais desafios do processo de expatriação-----	9
1.6. Expatriado-----	11
1.7. As razões individuais para a expatriação-----	13
1.8. O perfil do expatriado-----	13
1.9. O processo de expatriação-----	14
1.9.1. Recrutamento de expatriados-----	15
1.9.1.1. Recrutamento interno-----	16
1.9.1.2. Recrutamento externo-----	16
1.10. Formação-----	18
1.11. Avaliação de candidato à expatriação-----	21
1.12. Gestão de desempenho-----	23
1.13. Gestão de recompensas-----	24
1.14. Ajustamento sociocultural-----	25
Capítulo 2 – Enquadramento metodológico-----	27
2.1. Justificação do tema e objetivos-----	27
2.2. Opções metodológicas-----	27
2.3. Técnicas de recolha e técnica de tratamento de dados -----	29
2.3.1. Técnicas de recolha de dados-----	29
2.3.2. Técnicas de tratamento de dados-----	30
2.3.2.1. Análise de conteúdo-----	30
Capítulo 3 – Caracterização das empresas-----	33
3.1. Caracterização da empresa Bravemind-----	33
3.2. Caracterização da empresa Sonae Sierra-----	34
3.3. O processo de expatriação na empresa Bravemind -----	36
3.4. O processo de expatriação na empresa Sonae Sierra-----	36

Capítulo 4 - Analise dos Dados

4.1 A apresentação e discussão dos resultados da Bravemind e da Sonae Sierra-----	38
4.1.1 Apresentação dos resultados-----	38
4.1.2 Discussão dos resultados-----	44
Conclusão -----	47
Bibliografia -----	49
Apêndice I – Guião de entrevista -----	52
Apêndice II – Unidade de Sentido da empresa Bravemind -----	54
Apêndice III – Unidade de Sentido da empresa Sonae Sierra -----	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Entrada de uma empresa no mercado internacional-----	5
Figura 2 – O ciclo da expatriação-----	8
Figura 3 - Momentos da expatriação-----	14
Figura 4 - Modelo tipificando a formação pré-expatriação-----	20

Introdução

A expatriação tem vindo a desenvolver-se ao longo dos últimos anos na área da Gestão de Recursos Humanos tendo um papel preponderante nas empresas e requer muitos cuidados pois envolve custos para as organizações e implicações ao nível pessoal e profissional da vida do trabalhador e da própria empresa (Rua e Carvalho, 2017).

Este trabalho de investigação tem como pergunta de partida: quais os aspetos essenciais associados à preparação e acompanhamento dos processos de expatriação?

O presente trabalho tem como objetivo geral: analisar o processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa.

Para suportar o plano de investigação foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) compreender os procedimentos associados ao processo de expatriação; (2) compreender as razões para a expatriação; (3) identificar as dificuldades sentidas no processo de expatriação; (4) identificar sucessos versus insucesso de um processo de expatriação.

Para atingir o objetivo proposto realizou-se um estudo de caso na empresa Bravemind e na empresa Sonae Sierra, através de uma metodologia qualitativa. Como técnica de recolha de dados optou-se pelo inquérito por entrevista semiestruturada. Estes foram aplicados às chefias responsáveis por estes processos nas empresas em estudo.

A escolha do tema deve-se à sua pertinência no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, bem como, ao facto do autor do presente estudo residir fora do seu país de origem (Angola) enquanto estudante e ter verificado que existem várias empresas multinacionais portuguesa que recrutam trabalhadores para Angola, e não só. O presente trabalho irá contribuir para perceber os aspetos associados à preparação e acompanhamento destes processos de expatriação e ao mesmo tempo saber quais são os procedimentos utilizados.

O presente trabalho está estruturado em três partes principais (1) - enquadramento teórico; (2) - metodologia; e (3) - apresentação e discussão dos resultados.

A primeira parte trata do enquadramento teórico e está estruturada da seguinte forma: globalização e a internacionalização das empresas; conceito de expatriação; sucesso versus insucesso de expatriação; o ciclo da expatriação; principais desafios do processo de expatriação; o perfil do expatriado; o processo de expatriação (recrutamento do expatriados, recrutamento interno, recrutamento externo, formação, avaliação de candidato à expatriação, gestão de recompensa, gestão de desempenho e ajustamento sociocultural.

Na segunda parte explicita-se a metodologia e questões relacionadas com a mesma: Justificação do tema, pergunta de partida, objetivos e metodologia, opções metodológicas, técnica de recolha e tratamento de dados.

Na terceira parte esta estruturada da seguinte forma: à caracterização da empresa Bravemind, caracterização da empresa Sonae Sierra e o processo de expatriação na empresa Bravemind, o processo de expatriação na empresa Sonae Sierra.

Por último a quarta parte remete para a apresentação e discussão dos resultados e análise dos resultados da Bravemind e da Sonae Sierra.

Capítulo 1 - Enquadramento teórico

Neste primeiro capítulo, irei apresentar as principais perspetivas teóricas sobre a temática do processo de expatriação. Aborda-se a globalização e a internacionalização das empresas, conceito de expatriação do processo de expatriação, sucesso versus insucesso de expatriação, o ciclo da expatriação, principais desafios do processo de expatriação, o perfil do expatriado e o processo de expatriação.

1.1. Globalização e a Internacionalização das empresas

A globalização tem vindo a desenvolver-se ao longo dos anos. No decurso dos séculos XX e XXI, tem constituído um enorme desafio para as sociedades de modo a integrar movimentos internacionais onde se mobilizam ideias, produtos, pessoas e informações sobre pessoas. Como refere Reis (2013), estão em causa questões de sobrevivência de organizações e pessoas e ao mesmo tempo os desafios inerentes à minimização das limitações fronteiriças no âmbito deste processo.

Entende-se como internacionalização das empresas a tentativa de criar mercados globais conforme refere Câmara (2008) (entre outros aspetos). Para este autor a globalização está ligada à criação de grandes espaços económicos e à livre circulação de capitais, mercadorias e em certos casos de pessoas que são expatriadas, funcionando como um espaço Schengen.

“A globalização não é um processo recente e historicamente é visto como um processo cíclico que reflete a predominância social de cada época, assim em cada período histórico ela possui características próprias” (Pires, 2016:3). “A globalização moderna difere das anteriores por estar baseada no elevado avanço tecnológico e na expansão capitalista levada a cabo principalmente por pressões dos países industrializados” (Pires, 2016:3).

A globalização efetivamente faz com que aumentem cada vez mais as formas de processo de produção, de mercados de trabalho, de consumidores, clientes e das próprias sociedades e de forma significativa contribui na exposição, nos contactos e na interação entre as culturas e os povos de diferentes países, tanto na economia, na tecnologia e na governação. (Finuras, 2003).

Segundo Bricose (1995), uma economia globalizada é impulsionada por várias razões. Entre elas temos a reduzida possibilidade de expansão de um mercado nacional que obriga as grandes empresas a internacionalizarem-se; a constante atualização das tecnologias de informação que permite criar unidades produtivas nos mercados de produção; a liberalização dos mercados de produtos, serviços, energia, da comunicação social e das telecomunicações

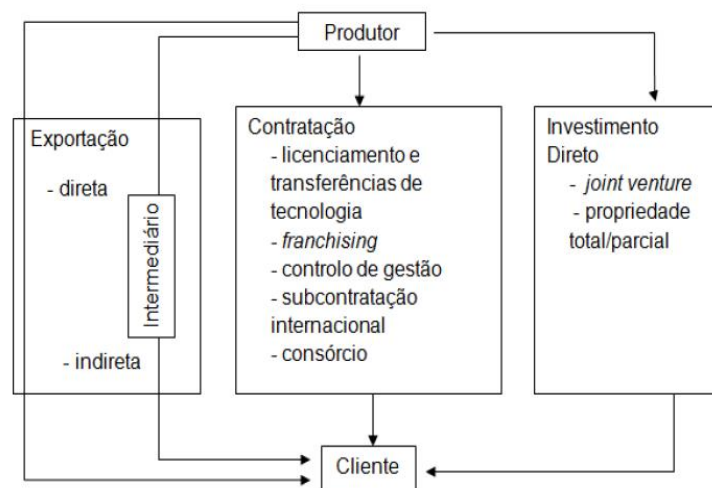
que incitam à globalização das empresas. Por outro lado, o aumento dos custos de produção tem levado à deslocação da produção para onde a mão-de-obra é mais barata o que favorece o fenómeno.

“A globalização é a crescente interdependência económica dos países em todo o mundo, através do volume e variedades crescentes das transações internacionais de bens e serviços e fluxos de capital” (Câmara, 2008:20).

De acordo com Brito e Lorga (1999 cit in Silva e Pinho, 2012), há várias formas das empresas entrarem nos mercados internacionais que podem ser agrupados em três categorias que são: exportação, contratação e o investimento direto.

Para Brito e Lorga (1999, cit in Silva e Pinho, 2012), exportação ocorre nos mercados internacionais de forma direta e indireta (direta quando a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro e indireta se vender a um intermediário do país de destino) e quanto à contratação, pode definir-se como o envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo, podendo incluir a transação de bens e serviços e o investimento pontual nos mercados externos, por exemplo através de: licenciamento/transferência de tecnologia; controlo de gestão; subcontratação internacional; e por último, o investimento direto que diz respeito à instalação de operações que podem ser realizadas nos mercados externos. O investimento direto corresponde à opção onde há maior envolvimento de recursos próprios nos mercados externos, no sentido de haver um maior controlo. Pode incluir a criação de *joint-ventures*, alianças estratégicas, propriedade parcial e propriedade total.

Figura – 1: Entrada de uma empresa no mercado internacional



Fonte: Brito e Lorga, 1999 cit in Silva e Pinho, 2012:9

Segundo Reis (2013), existem muitas variáveis que incentivam à internacionalização e à multinacionalidade das organizações: transformações populacionais, demográficas, sociais, a resposta ao conhecimento, os avanços tecnológicos, as novas ferramentas de comunicação, a importância dos recursos humanos no contexto organizacional. O intuito da internacionalização é fazer crescer o negócio e conquistar novos mercados e por isso, o alargamento a novas geografias é uma obrigação estratégica. Os desafios são comuns a muitos países, pelo que as diferenças entre as populações alvo e as necessidades são semelhantes, impostas e certo, pela própria globalização.

1.2. Conceito da expatriação

A expatriação tem sido um problema muito estudado, identificando as vantagens e desvantagens que levam as organizações a expatriarem os seus colaboradores de modo a contribuir para o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Câmara (2008), a expatriação é um processo pelo qual as organizações colocam trabalhadores para viver e trabalhar noutro país, em que implica: 1) colocação no estrangeiro por um período alargado, tipicamente 3 anos, renovável por períodos iguais ou adicionais, se houver acordo entre as partes; 2) manter o vínculo laboral à empresa-mãe; 3) a relação hierárquica bem como a responsabilidade pelo pagamento de remuneração do expatriado apresentando regalias de transferência para a empresa de destino; 4) ter direito à reintegração na empresa-mãe para cargo compatível, contando o tempo da expatriação para a sua antiguidade.

Segundo Brandão (2012, cit in Rua e Carvalho, 2017), expatriação é uma parte do fenómeno da globalização. Refere-se aos expatriados como indivíduos que são colocados num país que não o seu de origem, por empresas multinacionais para trabalhar e residir por tempo indeterminado, geralmente numa subsidiária. Atualmente, a expatriação tem um papel determinante na vida dos colaboradores, nas sociedades e nas organizações, constituindo um processo de transição, em que o expatriado opera num contexto diferente, ajudando a desenvolver a organização e ajustando-se culturalmente e adaptando-se ao país de acolhimento (novo papel, performance).

De acordo Rego e Cunha (2009), a expatriação é, por si uma missão em que se espera a aceitação do colaborador no âmbito do dever de lealdade à empresa. Não há, propriamente, um “modo de vida” tipicamente internacional, mas espera-se que o colaborador aceite missões internacionais. Em troca, a empresa faculta aos expatriados serviços estrangeiros como escolas, clubes, informação, atividades culturais, proporcionando-lhe uma “segunda casa”.

Segundo Pimenta (2012), a expatriação é a transferência do colaborador para trabalhar e viver noutro país. Muitas das vezes o expatriado leva consigo a sua família, por um período superior a um ano e este processo de expatriação pode ser acompanhado em seguida pelo processo de repatriação do colaborador, representando o seu retorno ao país de origem, após ter cumprido o seu objetivo na organização do país de acolhimento.

Segundo Ferraz (2011, cit in Rua e Carvalho, 2017), a expatriação é fundamental na Gestão Internacional de Recursos Humanos e tem várias motivações: dificuldade de encontrar pessoas com competências técnicas no país de destino, ter um controlo das operações, desenvolver competências (liderança), gestão de conhecimento e aprendizagem. A expatriação deve ser muito bem pensada pelas organizações pois acarreta grandes custos diretos e indiretos, duas a três vezes mais elevados do que manter o colaborador no país de origem.

Tendo em conta tudo o que foi referido podemos considerar a expatriação como a colocação de um trabalhador pertencente a uma empresa numa sucursal num outro país por um determinado período de tempo no sentido de contribuir para o desenvolvimento da organização no país em que for colocado.

1.3. Sucesso versus Insucesso de expatriação

Segundo Câmara (2008), a expatriação tem um carácter estratégico para qualquer empresa que se queira afirmar e expandir no estrangeiro o seu negócio, porque é a qualidade dos seus colaboradores ou dos futuros expatriados que vai determinar o sucesso e ou o insucesso da expatriação.

De acordo com Rego e Cunha (2009), as organizações referem como um dos principais motivos que pode determinar o sucesso ou insucesso da expatriação, são os custos da mesma. Estes dizem respeito à formação de preparação, ao salário, à deslocação, à instalação no país de destino, assim como à necessidade de investir em custos associados a uma missão fracassada, resultante do seu regresso antecipado (Rego e Cunha, 2009).

Bonache et al. (2001, cit in Machanisse, 2013:5), referem que “um dos principais benefícios que a utilização de expatriados tem para as empresas está relacionado com as oportunidades de inovação e aprendizagem perante a aquisição de experiências em diferentes culturas, que resulta na ampliação de conhecimentos já existentes nas empresas”. Por sua vez, podem identificar-se diversos fatores de sucesso e insucesso ligados à expatriação sendo apresentados três fatores: 1) a adaptação intercultural; 2) as habilidades técnicas para a tarefa e para a gestão; 3) a estabilidade e a adaptabilidade da família. O conjunto destes três fatores representam as respostas do sucesso ou do insucesso da expatriação (Bonache et al., 2001 cit in Machanisse, 2013).

Briscoe (1995, cit in Câmara, 2008:233), “considera preferível definir o insucesso pelo que o caracteriza, apresentando as seguintes componentes: fraco desempenho do cargo no estrangeiro; insatisfação pessoal (do expatriado e/ou da família); falta de adaptação às condições locais; não-aceitação pelo pessoal da subsidiária; incapacidade de identificar ou formar um sucessor local”. “O autor apresenta quatro circunstâncias que permitem compreender o grau de insucesso na expatriação: a duração da colocação no estrangeiro; preocupação com a repatriação, ênfase exagerada, na fase de seleção, em relação às competências técnicas do expatriado, em detrimento dos outros atributos e por último a falta de preparação da colocação no estrangeiro” (Briscoe 1995, cit in Câmara, 2008:234).

O modelo de Black et al. (1999, cit in Machanisse, 2013), relaciona o sucesso da expatriação com a concretização das cinco fases do ciclo de expatriação:

- 1- Recrutamento e seleção para uma missão internacional;
- 2- A formação e a preparação para a expatriação;
- 3- O ajustamento cultural ao país de destino;

- 4- O desenvolvimento do expatriado;
- 5- Avaliação da missão internacional;
- 6- A repatriação.

1.4. O ciclo de expatriação

Segundo Rego e Cunha (2009), o ciclo de uma missão internacional inicia-se com a avaliação de necessidade de expatriação e termina com a repatriação.

Figura - 2: O Ciclo de expatriação



Fonte: Adaptado de Rego e Cunha 2009 e Wright et al. 1996 cit in Machanisse, 2013:6

A primeira fase do ciclo, antes do recrutamento e seleção, pressupõe que haja a avaliação da necessidade de expatriação (Machanisse, 2013). Essas avaliações devem ser feitas de forma cuidadosa para garantir que não estão a ser identificadas necessidades desnecessárias (Machanisse, 2013).

A segunda fase é o recrutamento e seleção. “Decide-se a forma como recrutar e seleccionar o melhor candidato para a missão internacional. Esta fase é muito importante para o sucesso da expatriação e do próprio expatriado, uma vez que possibilita o recrutamento e seleção do colaborador certo para atribuir uma tarefa específica” (Avril e Magnini, 2007 cit in Machanisse, 2013:7). “Quando bem recrutado e selecionado, o expatriado tem mais

probabilidades de atingir o sucesso na sua missão de internacionalização” (Avril e Magnini, 2007 cit in Machanisse, 2013:7).

A terceira fase é a preparação transcultural. “Esta fase tem como objetivo ajudar os expatriados na vida profissional e pessoal no estrangeiro, através de programas e formações interculturais” (Webb e Wright, cit in Machanisse, 2013:7). “A preparação para o expatriado aumenta a produtividade entre os expatriados e gera maior satisfação do expatriado durante o tempo que permanece no estrangeiro” (Webb e Wright, cit Machanisse, 2013:7).

A quarta fase do ciclo da expatriação é o desenvolvimento da missão internacional. Segundo Webb e Wright (1996, cit in Machanisse, 2013), o foco dessa fase é ajudar a garantir a permanência do expatriado, e o desenvolvimento do expatriado bem como o alcance dos objetivos de carreira. Em seguida, temos a fase da avaliação da missão. Nesta fase, são avaliados os problemas decorrentes na expatriação, mas, sobretudo é avaliado o retorno do expatriado à empresa mãe, ou seja, à empresa de origem (Webb e Wright 1996, cit in Machanisse, 2013).

A última fase do ciclo é a repatriação. Esta fase deve ser preparada durante todo o processo da expatriação e se bem-sucedida, contribui não só para a motivação do expatriado, mas também para a atratividade da expatriação por parte de futuros expatriados (Câmara, 2011 cit in Machanisse, 2013).

1.5. Principais desafios do processo de expatriação

Segundo Tung (1988, cit in Pimenta, 2012), o processo de expatriação de uma organização entende-se como um conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior até à inserção e o acompanhamento do indivíduo no país de acolhimento, passando por questões de negociação, de preparação cultural, benefícios, obrigações legais, alojamento e idioma.

As razões mais apontadas para a recusa de missões internacionais e interculturais são (Finuras, 2003:206):

- 1- “Dificuldades familiares como problemas conjugais, escolaridade dos filhos. Estes casos foram assinalados por algumas organizações.
- 2- Problemas de adaptação: nova posição social, língua, dificuldade de adaptação à nova cultura.
- 3- A recusa de regresso, devido ao endurecimento da vida no país de expatriação. Acontece, muitas vezes, um dirigente expatriado, depois de ter tido responsabilidades importantes com um grande grau de autonomia no estrangeiro,

ver-se de novo na sede, numa função muito limitada, com uma margem de manobra reduzida e colegas que sabem melhor do que ele como operar eficazmente no ambiente de origem”.

A este nível convém referir, que a preparação dos expatriados e das suas famílias é um fator que pode favorecer largamente o processo e a adaptação cultural ao novo contexto e assim evitar fracassos e frustrações com prejuízos profissionais e pessoais para todos os envolvidos (Finuras, 2003).

Segundo Mendenhall e Oddou (s.d, cit in Rego e Cunha, 2009), é especialmente relevante enfatizar a capacidade do expatriado para atuar em prol de uma aculturação. Este aspeto é fundamental para o sucesso da missão, sobretudo porque a disparidade cultural pode induzir o expatriado a algum isolamento social.

Segundo Finuras (2003), um dos problemas específicos da expatriação é a gestão dos expatriados em que as organizações tentam buscar resposta à questão (quem é que se deve mandar para o estrangeiro?). As respostas das multinacionais são muito variadas: A grande maioria das empresas multinacionais dá prioridade à aquisição prévia de especialização num domínio e a um princípio de êxito profissional. De qualquer forma, investem em expatriados que já tenham demonstrado competência e bom potencial.

Para Finuras (2003), verifica-se que muitas empresas multinacionais dão importância à motivação do candidato a expatriar, à sua vontade de partir e de viver noutra cultura. A motivação das famílias também é muito importante para o desenvolvimento da própria missão e do expatriado. Para algumas empresas, as necessidades e desejos da família devem vir em primeiro lugar.

De acordo Finuras (2003), a maioria das organizações consideram como critério pertinente, o expatriado ter passado pelo menos dois anos na sede, sendo também, relevante o facto de ser casado, ter família ou um bom equilíbrio familiar.

Assim, os candidatos à expatriação são, muitas vezes, escolhidos porque são jovens, ou com filhos ainda jovens para evitar problemas de escolaridade; este é aliás, um critério considerado por algumas organizações. Existem também organizações multinacionais que, por sua vez, fixam, simplesmente, um limite de idade. O fato de ser um colaborador bicultural ou de já ter um conhecimento muito bom do país em missão, são igualmente qualidades muito apreciadas (Finuras, 2003).

Rego e Cunha (2009:385), identificam os quatro fatores pertinentes na expatriação que são: a auto-orientação, a orientação para os outros, a perspicácia perceptual e a dificuldade cultural.

“A auto-orientação: diz respeito a atividades reforçadoras da autoestima, da autoconfiança e de higiene mental. Inclui as atividades de lazer ajustadas à cultura anfitriã, a gestão do stress e a competência técnica que permita exercer eficazmente a função.

A orientação para os outros: diz respeito às atividades de interação com autóctones o que implica sustentar amizades, aprender a língua, saber escutar, ser culturalmente sensível.

A perspicácia perceptual: respeita à capacidade para compreender as razões subjacentes aos comportamentos dos autóctones. Implica espírito aberto e uma postura não-julgadora.

A dificuldade cultural: é uma variável de natureza ambiental. É tanto mais vincada quanto mais a cultura de origem do expatriado se distancia da cultura do país de acolhimento é diferente”.

1.6. Expatriado

Antes das organizações apresentarem as principais linhas de orientações de programas aplicados aos expatriados é necessário primeiramente compreender a sua pertinência para os processos de socialização. Quando estes são bem executados, o expatriado ajusta-se melhor ao trabalho e é mais eficaz (Rego e Cunha, 2009).

Segundo Caligiuri (2000, cit in Pimenta, 2012:3), “o expatriado pode entender-se como o quadro de uma empresa multinacional que é destacado para uma missão internacional, por um período superior a um ano. As principais razões pelas quais as empresas enviam expatriados para missões no estrangeiro são: abertura de novos mercados internacionais, instalação de novas tecnologias, aumento da participação de mercado, desenvolvimento de negócios a longo prazo em países estrangeiros, transferência de conhecimento de profissionais, aquisição de novas competências”.

O expatriado é o colaborador enviado por uma empresa para outro país no âmbito de uma missão uma empresa durante um período definido, podendo a sua permanência no país da missão variar entre 6 meses a 5 anos (Martins, 2013; Câmara, 2008 cit in Machanisse, 2013).

Em resumo o colaborador expatriado é aquele que vai exercer funções ao serviço da sua organização temporariamente noutro país por um período de tempo (Bonachet et al., 2001 cit in Rego e Cunha, 2009).

Muitas empresas apresentam a duração ideal da expatriação, porque consideram que deve haver um prazo suficientemente alargado, (de dois, a seis anos), para que o expatriado consiga adaptar-se de modo a alcançar o objetivo da missão (Finuras, 2003).

De acordo com Rego e Cunha (2009), os expatriados são apresentados como agentes de transferência, de aprendizagem e de difusão de conhecimento assim como de aprendizagem organizacional.

Atuam como agentes de transferência, quando transferem rotinas, saberes, conhecimento (explícito e implícito), valores, cultura da sede para as empresas filiais. Atuam como agentes de aprendizagem quando aprendem novos modos de atuar no país de destino, aprimoram os mecanismos decisórios ajustados ao país de acolhimento, adquirem conhecimentos sobre a cultura dos autóctones e criam redes de relações interpessoais. Atuam como agentes de difusão quando transferem para a sede ou para outras filiais os conhecimentos colhidos na experiência internacional (Rego e Cunha, 2009).

Rego e Cunha (2009) apresentam uma tipologia que permite distinguir os seguintes tipos de expatriados:

- 1) Expatriados de país de origem que são colaboradores do país de onde a sede da empresa está localizada e que são transferidos para uma filial da empresa localizada noutro país;
- 2) Expatriados de países terceiros que são trabalhadores que não vêm do país onde se localiza a sede da empresa, mas desempenham o seu trabalho num país estrangeiro. Isto é, podem ser trabalhadores que são transferidos entre filiais da empresa, localizadas em países diferentes da sua sede;
- 3) Impatriados, pessoas que vêm de filiais e são transferidos para a sede com o objetivo de enriquecer as suas competências com novas ideias adquiridas no estrangeiro e transmitir informação, em ambos os sentidos, acerca da empresa;
- 4) Flexipatriados, que são expatriados flexíveis que circulam por diferentes países em estadias de curta duração com o objetivo principal de obter conhecimentos (desenvolvimento de quadros).

1.7. As razões individuais para a expatriação

Segundo Machanisse (2013), existem dois tipos de motivações que levam os trabalhadores a deixar o seu país e a aceitarem as missões internacionais que são: as motivações intrínsecas e as motivações extrínsecas. As motivações intrínsecas dizem respeito a fatores internos ao indivíduo (os seus interesses gostos, reconhecimento pessoal, etc.). As extrínsecas referem-se a fatores externos ao indivíduo e são por exemplo o salário, as condições de trabalho, etc.).

Segundo Adler (1991, cit in Finuras, 2003), os motivos que levam os trabalhadores a aceitarem missões internacionais são: o gosto por experiências novas, salário atrativo e mais possibilidades de evoluir na carreira, qualidade de vida e situações que sejam favoráveis para o cônjuge e família.

As motivações que estão na base da decisão do expatriado são influenciadas pela condição sociodemográfica como o estado civil, a idade e o género (Machanisse, 2013). A literatura neste domínio mostra que os trabalhadores mais jovens e solteiros são os que tendem a aceitar mais facilmente esta experiência internacional (Machanisse, 2013).

1.8. O perfil do expatriado

As empresas ao selecionarem candidatos à expatriação, devem avaliá-los, não somente no que toca à competência técnica, mas sobretudo, nos aspetos comportamentais que são o fator chave de sucesso na expatriação (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), é praticamente aceite que o expatriado tem duas missões complementares: desenvolver o negócio da empresa durante a sua estadia no estrangeiro e preparar um gestor para lhe suceder, desenvolvendo-lhe as competências necessárias.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), o expatriado tem de ter o seguinte perfil de competência: competência de liderança e competências comportamentais.

Competência de liderança: liderança, visão estratégica, conhecimento do negócio, trabalho em equipa, orientação para resultados.

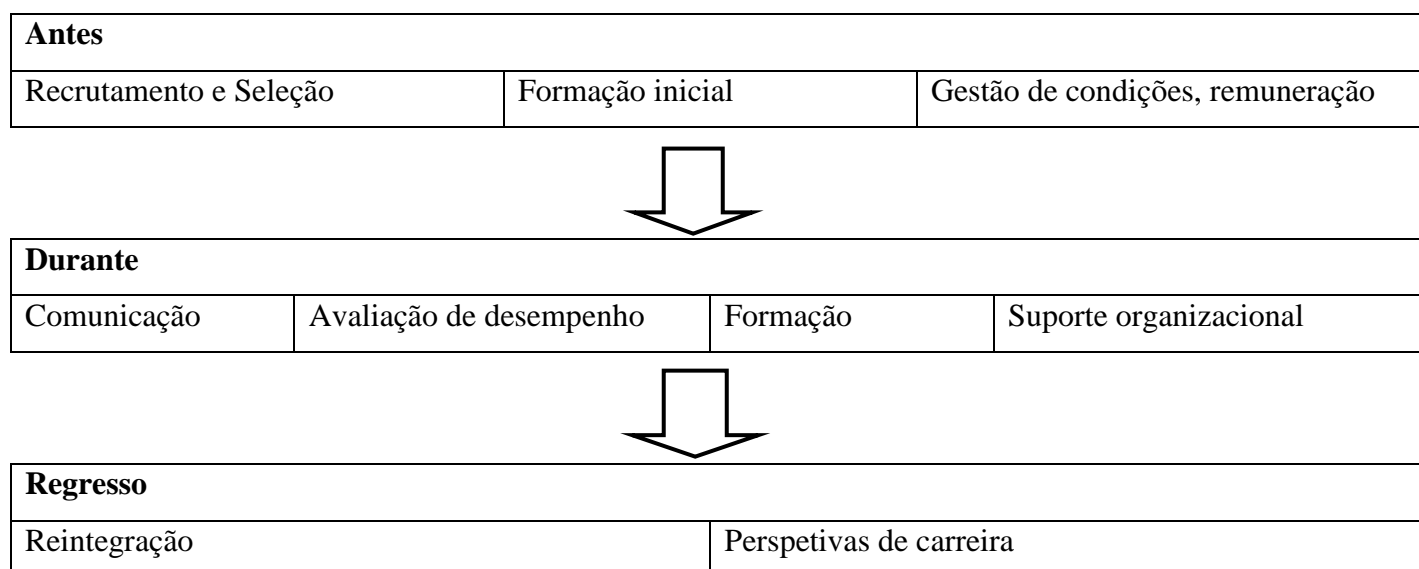
Competências comportamentais: a abertura de espírito (adaptabilidade), respeito pelos outros, iniciativa, criatividade e inovação, generosidade, paciência, curiosidade intelectual e sensibilidade.

Enquanto as competências de liderança são relevantes para a generalidade dos gestores já as competências comportamentais ganham particular importância sobretudo no caso de gestores expatriados.

1.9. O processo de expatriação

O processo de expatriação, segundo Mitrev e Culpeper (2012, cit in Rua e Carvalho, 2017), é caracterizado pela seleção do colaborador a expatriar, em que este deve receber formação apropriada e uma elevada preparação para o que vai encontrar no país de destino. A transferência e o ajustamento cultural é outra das fases deste processo, assim como o acompanhamento e avaliação do desempenho, devendo, no final haver grande preocupação com o processo de repatriação. Neste sentido, o processo deve ser estruturado e planeado pela Gestão de Recursos Humanos, antes, durante e depois, conforme figura seguinte.

Figura -3: Momentos da expatriação



Fonte: (Cesário 2014, cit in Rua e Carvalho, 2017).

Se o processo tem sucesso, todos os envolvidos saem vencedores: o expatriado ganha conhecimento, experiência e reconhecimento; a subsidiária fica com os colaboradores competentes, conhecimento da cultura organizacional e de procedimentos; a “casa-mãe” beneficia pela satisfação de ambos, transfere a informação desejada e motiva todos os colaboradores para o plano da carreira (Rua e Carvalho, 2017). As empresas que investem na formação e colocação dos seus expatriados têm mais sucesso na internacionalização dos seus negócios.

Enviar trabalhadores para o estrangeiro é um processo delicado que requer muita atenção desde o início do processo até ao regresso do expatriado. Para que a missão tenha

sucesso, este processo deve ser bem estruturado sem negligenciar nenhuma etapa. A expatriação deve estar alinhada com a própria estratégia da empresa, e a sua gestão deve ser articulada com os demais processos de gestão de pessoas (Pires, 2016).

1.9.1. Recrutamento de expatriados

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização; através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidade de emprego para determinadas funções (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

Segundo Caetano e Vala (2000), o recrutamento corresponde ao conjunto de procedimentos que visam a atração de potenciais candidatos a um posto de trabalho.

Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que as organizações percebam que existe necessidade de contratar pessoas (no caso para expatriar) de modo a desempenhar funções específicas, devendo ser determinado à partida qual será o perfil de competências relevante tendo em conta os seus objetivos estratégicos (Sousa et al., 2006).

De acordo com Finuras (2003), a grande maioria das empresas multinacionais dá prioridade a quem tenha especialização, domínio e um princípio de êxito profissional no que respeita ao que a organização necessita. Investem em expatriados que já tenham demonstrado competências e bom potencial. Para este autor é também verdade que muitas empresas acham que quem é bem-sucedido “em casa” será bem-sucedido no estrangeiro.

Uma competência individual essencial nestes processos é linguística pois sem ela o expatriado não consegue comunicar e dificilmente se adapta influenciando com isso o seu desempenho (Pires, 2016).

Para Câmara (2011), na escolha do candidato, é necessário avaliar a sua motivação para a expatriação e a sua situação familiar. Este autor acrescenta que o candidato escolhido se tiver presente a valorização da carreira, motivação, interação cultural não irá questionar-se constantemente sobre o dinheiro que vai receber. A motivação financeira muitas das vezes pode levar os colaboradores a não resistirem às dificuldades de adaptação que os expatriados irão encontrar (Câmara, 2011).

Segundo Câmara (2008), existem dois tipos de recrutamentos para a expatriação, que são: recrutamento interno e recrutamento externo. Para o autor, a identificação de candidatos a expatriação deve fazer-se prioritariamente, através de recrutamento interno e que só se deverá,

portanto, recorrer a recrutamento externo se não houver candidatos internos disponíveis e se os candidatos internos identificados não tiverem um perfil adequado para colocação no estrangeiro (Câmara, 2008).

1.9.1.1. Recrutamento interno

O recrutamento interno refere-se à atração de indivíduos que trabalhem na organização e que tenham competências para ingressar na função, mostrem aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função (Sousa et al., 2006).

Segundo Caetano e Vala (2000), quando se fala em recrutamento interno estamos a pensar nas pessoas que trabalham na organização, por interesse da organização e por interesse delas, porque adquiriram competências que lhes permitem serem bem aproveitadas noutras posições e mostram disponibilidade para se movimentarem numa determinada função no exterior.

De acordo com Câmara (2008), para simplificar o processo de recrutamento interno para a expatriação, as organizações devem transmitir estabilidade aos candidatos à expatriação, quer através de uma conversa informal com os colaboradores, quer através de inquéritos internos destinados a analisar e ver quem tem disponibilidade e interesse nas missões internacionais.

Segundo Câmara (2008:164), “os candidatos internos deverão ser avaliados, pela DRH e pela área funcional interessada, nas seguintes dimensões: (a) classificação global de desempenho nos três anos anteriores, que deverá ter uma notação não inferior a “Bom”; (b) perfil de competências específico para um expatriado, ao nível do exigido pela função que iria desempenhar. Qualquer destes requisitos é eliminatório, pelo que os candidatos que não os reúnam não deverão ser considerados aptos para colocação no estrangeiro”.

1.9.1.2. Recrutamento externo

O recrutamento é externo quando a organização carece de competências e procuram candidatos no exterior da organização (Sousa et al., 2006).

De acordo com Câmara (2008:164), “em caso de recrutamento externo, os candidatos deverão ser avaliados em relação às seguintes competências: (a) competências técnico-profissionais correspondentes ao cargo a ocupar; (b) competências de liderança e gestão e competências comportamentais exigidas pela empresa para o desempenho de cargos de grau de complexidade e nível de responsabilidade equivalentes ao cargo a ocupar no estrangeiro; (c) perfil de competências específico para um expatriado”. Caso haja candidatos externos que não preencham estes requisitos, deverão ser eliminados (Câmara, 2008).

Segundo Câmara (2008), no recrutamento interno e externo, a avaliação dos candidatos é feita através de entrevistas estruturadas, que deverão ser orientadas por um técnico de Recursos Humanos (entrevistador), o responsável funcional da empresa-mãe e a chefia direta a que o futuro expatriado irá reportar na missão no estrangeiro.

A seleção do candidato é portanto essencialmente da responsabilidade da empresa mãe que coordena a unidade produtiva e ou a empresa subsidiária onde o candidato irá trabalhar e sempre que for possível, o responsável do departamento de Recursos humanos deverá dar o seu parecer na empresa subsidiária sobre o futuro expatriado.

Segundo Rego e Cunha (2009), os processos de seleção têm como base as competências técnicas, comportamentais ou transversais dos candidatos sem que sejam consideradas as competências culturais e transculturais tendo em conta o país de destino.

De acordo com Câmara (2008), o candidato selecionado deve ser informado de toda a política e cultura da empresa, procedimentos sobre o perfil da função no exterior, deve-se dar a oportunidade de explicar o futuro local de colocação, para que possa inteirar-se das condições do futuro posto de trabalho em que irá desempenhar a função, escolher a casa e eventualmente escolas para os filhos, antes de tomar uma decisão final. A futura chefia direta, deverá explicar o perfil da função que o candidato irá desempenhar.

É de salientar que para selecionar alguém o fator motivacional do candidato é muito importante na seleção do expatriado, considerando-se também que a motivação da família é um fator essencial, pois é negativo forçar alguém a separar-se da família para ir numa missão internacional. As possibilidades de sucesso e produtividade ficam mais reduzidas tanto para o expatriado como para a própria organização (Finuras 2003, cit in Pires, 2016).

Segundo Rego e Cunha (2009), os sistemas de seleção de expatriados podem ser descritivos à luz de duas dimensões, que são o grau de abertura (sistema aberto e sistema fechado) e o grau de formalidade e informalidade (sistema formal e sistema informal).

O sistema é aberto quando todas as vagas são anunciadas internamente ou externamente à organização e que qualquer candidato com as qualificações e experiência apropriadas pode candidatar-se ao concurso em que se pretende contratar para uma missão internacional (Rego e Cunha, 2009). Os candidatos são entrevistados por um grupo de selecionadores desejavelmente da área de Recursos Humanos (Rego e Cunha, 2009).

O sistema é fechado quando os responsáveis pela seleção dos expatriados formam uma lista reduzida de candidatos mediante o tipo de recrutamento (Rego e Cunha, 2009). Por vezes,

a seleção é realizada por apenas um gestor de topo onde a entrevista é o processo durante o qual os termos e condições da missão são negociados (Rego e Cunha, 2009).

O sistema é formal quando os critérios de seleção dos expatriados são claros, e os gestores de recursos humanos debatem o grau em que os vários candidatos os cumprem ou não (Rego e Cunha, 2009).

Segundo Rego e Cunha (2009), o sistema é informal quando a seleção de uma missão internacional é subjetiva e os critérios não são claros e nem mencionados. Neste caso, a seleção baseia-se muitas vezes no relacionamento interpessoal, grau de influência e poder do selecionador (Rego e Cunha, 2009).

1.10. Formação

Segundo Finuras (2003), nas organizações nem sempre os colaboradores estão totalmente preparados para a interação com outras culturas por isso é necessário formação e uma preparação para o expatriado, de modo a conseguir levar futuros expatriados, a ir além da aprendizagem de formação cultural, isto, é, entrar no domínio do aprender sobre outras culturas.

Para Rego e Cunha (2009), a descoberta experiencial na formação permite desenvolver as componentes cognitivas, afetiva e comportamental dos indivíduos, partilhando as experiências de forma a obter *feedback* em simulações de papéis, melhorar o conhecimento acerca das outras culturas, experimentar emoções e lidar com preconceitos e aprender a reagir corretamente em várias situações interculturais.

Segundo Câmara (2008), a preparação e a formação da expatriação podem ter uma duração de 30 dias entre a aceitação do candidato e o momento da sua partida, para que a mesma tenha lugar para uma missão internacional. A preparação e a formação da expatriação devem ocorrer antes do expatriado ir ao país de acolhimento, sendo considerada uma condição essencial para a sua integração com sucesso. Por outro lado, as ações formativas preparatórias da expatriação devem ser extensivas aos membros da família que acompanhem o expatriado, pois a integração, bem-estar e a boa prestação do expatriado são uma garantia para o sucesso (Câmara, 2008).

De acordo com Finuras (2003), os programas de formação intercultural podem ser utilizados de modo a preparar melhor os futuros expatriados. É natural que os programas de formação intercultural tenham diferentes necessidades dependendo do contexto da organização e dos participantes que se quer expatriar.

É necessário que a expatriação seja planeada com antecedência pelos departamentos de Recursos Humanos de modo a que os programas de expatriação funcionem e a que esse planeamento leve em conta o tempo de duração da formação (Machanisse, 2013).

Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987, cit in Câmara, 2008:177), “desenvolveram um modelo tipificando a formação pré-expatriação, que distinguiram, em termos de nível de profundidade, exigência e duração, em função do tempo de permanência prevista no estrangeiro”. Estes modelos estão representados na Figura n.º 4.

Figura – 4: Modelo tipificando a formação pré-expatriação

Duração da Formação	Nível de Profundidade	ALTO	Conteúdos Formativos		
					Formação de Inserção <ul style="list-style-type: none"> Assessmente Center Experiências de campo Simulações Treino de sensibilidade Formação alargada na língua local
				Formação Afetiva <ul style="list-style-type: none"> Assimilar a Cultura Role Playing Incidentes críticos Casos de estudo Treino na redução do stress Formação moderada na língua local 	
		MÉDIO			
			Fornecimento de informação <ul style="list-style-type: none"> Briefing sobre a região Briefing cultural Filmes/livros/vídeos Uso de intérpretes Formação mínima na língua local 		
			1 mês ou menos	2 a 12 meses	1 a 3 anos
		BAIXO	Duração da Permanência no estrangeiro		

Fonte: (Camara, 2008:177).

Quanto ao nível de profundidade era apresentado em três níveis que são: baixo, médio e alto.

Os conteúdos formativos destinados aos futuros expatriados diretos e a quem os venha a acompanhar abrangem (Câmara, 2008:178):

- “Conhecimento da história e da cultura do país de acolhimento;
- Conhecimento de idioma local e, se o idioma oficial for o português, do dialeto local mais difundido;
- Conhecimento das regras de conduta social e protocolo a observar durante a expatriação;
- *Coaching* ou *advising* para o processo de mudanças e desafios que vai encontrar.

As modalidades de formação e preparação, com vista a maximizar os resultados, ao nível de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, deverão ser as seguintes:

- *Whorkshops*: história e cultura do país de acolhimento; regras de condutas sociais e protocolo.
- Aulas particulares: língua ou dialeto do país de destino.
- *Coaching* e *advising*: preparação do processo de mudança e enfrentar novos desafios.
- Auto-estudo: aquisição de conhecimentos gerais e informação prática, à medida das apetências e necessidades do futuro expatriado”.

1.11. Avaliação de candidatos à expatriação

Segundo Câmara (2008:169), “a avaliação dos candidatos internos ou externos à expatriação deve recair, para além do perfil de competências técnico-profissionais, de liderança e gestão e comportamentais que detenham, sobre duas outras dimensões essenciais para garantir que a deslocação para o estrangeiro se faça com sucesso: (a) a perspetiva pessoal e familiar do candidato; (b) a perspetiva profissional sobre a colocação no estrangeiro”.

No que concerne especificamente à avaliação dos candidatos a expatriar, a empresa sugere perguntas a colocar aos candidatos que permitam reconhecer e obter informação relevante sobre cada uma delas de modo a que a missão aconteça com sucesso (Câmara, 2008).

De acordo com Finuras (2003), deve-se ter um melhor conhecimento do candidato a expatriar e para obter este conhecimento é necessário fazer entrevistas em profundidade com o

futuro expatriado e com as próprias famílias de modo a que esses possam decidir sobre as vantagens e as desvantagens de expatriação e seu impacto familiar.

Quando se faz uma avaliação do candidato a expatriar é necessário ter em conta as competências específicas dos futuros expatriados. Estas competências são muito importantes e fundamentais, podem ser desenvolvidas através da formação antes da partida, que pode inclusive envolver a família, sobre a vida e o trabalho na outra cultura, a integração, social os hábitos e os costumes da cultura hospedeira e a língua, falada e escrita, bem com a sensibilização às diferenças culturais entre a cultura de origem do expatriado e da sua família e a futura cultura hospedeira e, ainda, através da formação de formadores ocasionais que facilitem o processo de transferência de conhecimentos para os habitantes locais e o arranque das operações internacionais, necessidade que se verifica com frequência (Finuras, 2003).

Ainda sobre a avaliação de candidatos a expatriar é necessário ter em conta que as motivações para uma carreira internacional são também afetadas pela situação familiar (idade e fase dos estudos das crianças, profissão do cônjuge, motivações da família, etc.) pelo que a empresa deve levar em linha de conta a situação familiar do candidato uma vez que isto revela ser um elemento de fundamental importância no equilíbrio emocional e na própria capacidade de adaptação e capacidade produtiva do expatriado (Finuras, 2003). São necessárias e aconselháveis contrapartidas extrínsecas à própria missão que podem definir o impacto positivo ou negativo na vida do expatriado e da sua família (Finuras, 2003).

Segundo Câmara (2008), antes da tomada de qualquer decisão sobre quem expatriar, a organização seleciona os candidatos que tenham avaliação positiva e posteriormente são submetidos a um exame médico para avaliar o seu estado geral de saúde de modo a se adaptar às condições de clima do país de acolhimento. Uma resposta negativa do exame médico inviabiliza a consideração de um candidato para uma missão.

Se os familiares do candidato o pretenderem acompanhar deverão ser também submetidos a um exame médico. O médico de trabalho também orientará os candidatos que estejam aptos acerca das vacinações necessárias e aconselháveis, poderá ainda dar aconselhamento acerca de comportamentos de risco a evitar, no país de acolhimento, nomeadamente, em matéria de alimentação, exposição ao sol, calor ou frio e comportamento sexual (Câmara 2008).

O contrato é outro dos elementos importantes a considerar na preparação do processo de expatriação.

O contrato de expatriação de trabalho entre empresa-mãe e o expatriado mantêm-se, uma vez que eles mantêm o vínculo laboral e têm direito ao regresso à empresa de origem. Não mantêm, porém, direito ao lugar de origem, sendo colocado, no regresso, numa função compatível com a sua categoria profissional e experiência (Câmara, Guerra e Rodrigues 2010).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2010:226), “o contrato de expatriação assume frequentemente a forma de acesso temporária da posição contratual da empresa-mãe à subsidiária e deve estipular:

- O prazo da expatriação e se é ou não renovável e em que condições;
- O novo local de trabalho, funções a desempenhar;
- O conjunto remuneratório, benefícios e subsídios específicos ligados à expatriação;
- Indicações de como será feito a avaliação do seu desempenho;
- Programa de formação inicial e contínua;
- Direito a férias e a viagens para o expatriado e o seu agregado familiar, entre o país de acolhimento e o país de origem;
- Cobertura de despesas de saúde do expatriado e do seu agregado familiar, no país de acolhimento;
- Assistência fiscal e pagamento pela empresa do diferencial de impostos, desfavorável ao expatriado;
- Normas que deverão ser aplicadas no caso de reinserção do expatriado na empresa mãe”.

1.12. Gestão de desempenho

A gestão de desempenho engloba vários aspetos, tais como os objetivos, avaliação de desempenho, a formação inicial e a formação contínua e a remuneração (Rego e Cunha, 2009).

Rego e Cunha (2009 cit in Pires, 2016), referem que um dos fatores mais importantes do desempenho dos expatriados é o ajustamento sociocultural ao país de acolhimento e que se traduz em: interação com a empresa do país de acolhimento, adaptação à cultura (hábitos, usos, comida, clima) e adaptação ao trabalho. E que os expatriados podem ter um eficaz meio de controlo, se possuírem conhecimento cultural significativo no país onde realizam a missão. Se não possuírem tal conhecimento, podem causar danos à empresa multinacional no que concerne à capacidade de controlo.

De facto, avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação geral de atuação na missão atribuída em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o colaborador, no início de ciclo de desempenho (Câmara, Guerra e Rodrigues 2010). Implica ainda o comportamento do colaborador, ao longo do ano, de modo formal e informal, com o intuito de corrigir eventuais desvios do plano de ação fixado antes da missão e assegurar o seu sucesso e o sucesso da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues 2010).

Segundo Câmara Guerra e Rodrigues. (2010), a gestão de desempenho é uma metodologia que tem como objetivo essencial melhorar a contribuição dada pelo colaborador relativamente aos resultados do negócio avaliando-o em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente e aos quais deu o seu acordo e não de critérios objetivos. Através da gestão de desempenho criam-se condições para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os colaboradores exercem as suas funções.

De acordo com Câmara (2012, cit in Rua e Carvalho, 2017), não se deve utilizar a avaliação de desempenho para premiar ou punir os colaboradores em função do seu desempenho, pretendendo-se que seja um sistema construído pela positiva, com o intuito de medir e melhorar a produtividade do colaborador, de forma sustentada e gradual.

Segundo Rua e Carvalho (2017), a avaliação do desempenho consegue identificar os pontos fracos dos colaboradores e desenvolvê-los, permitindo também adequar a remuneração ao desempenho, obter um *feedback* real e honesto de todas as partes, dando oportunidades de promoção.

1.13. Gestão de Recompensas

A gestão de recompensas é um conjunto de princípios que a empresa define relativamente aos seus colaboradores em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado e que deverá assegurar a igualdade interna, competir no mercado de trabalho, atendendo à igualdade externa, permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual (Sousa et al., 2006).

De acordo com Câmara (2011, cit in Pires, 2016), a gestão de recompensas no processo de expatriação cria normalmente desencontro de expectativas entre o que o expatriado acha que vai receber e aquilo que a empresa está disposta a pagar no que concerne a recompensa. O autor refere ainda que, os expatriados encaram a colocação no estrangeiro como uma forma de obter

níveis de remunerações superiores e uma forma de construir poupança e que a empresa na definição do seu sistema de recompensas tem que ter em conta o princípio de que o expatriado deve ter um nível de vida, pelo menos, equivalente ao que possuía no país de origem, sendo que os acréscimos salariais e os benefícios que lhe são atribuídos visam compensá-lo da penosidade do isolamento, dos diferenciais de custo de vida e assegurar a cobertura de despesas inerentes à fixação num meio diferente.

Segundo Sousa et al. (2006), um sistema de recompensa poderá apresentar vários objetivos que são:

- Podem contribuir na carreira profissional do expatriado e fortalecer a cultura da empresa;
- As recompensas podem ser utilizadas para valorizar o trabalho ou a missão do expatriado e valorizar o tipo de competências a que a empresa dá mais importância;
- Pode fortalecer a cultura organizacional existente e a motivação do expatriado.

1.14. Ajustamento Sociocultural

Rego e Cunha (2009 cit in Pires, 2016), discutem as vantagens e os custos da expatriação e procuram refletir sobre as razões dos fracassos de muitas missões e que estes fracassos muitas das vezes se devem à incapacidade para se ajustarem à cultura do país de acolhimento.

O processo de ajustamento cultural, permite identificar 4 fases/estágios (Rua e Carvalho, 2017:81):

1. “Fase da euforia (lua de mel): caracterizada pela euforia, pelas expectativas positivas;
2. Fase da crise (choque cultural): surge a partir da terceira semana, frustração, incompatibilidade de hábitos.
3. Fase da adaptação (ajustamento cultural): resiliência, reaprendizagem, ajuste ao novo ambiente cultural;
4. Fase da integração (estabilidade): adaptação estável, aculturação”.

Rego e Cunha (2009), sublinham que é necessário ter em conta a importância linguística, a competência comunicacional e ainda a importância da família na adaptação do expatriado e sugere que muitas recusas de missões no estrangeiro e muitos regressos prematuros se devem a dificuldades do ajustamento sociocultural.

Para Rego e Cunha (2009, cit in Pires, 2016), muitas empresas referem que o regresso a casa é fácil e agradável, o que nem sempre acontece. Para os mesmos autores a repatriação pode levar a algumas mudanças no trabalhador que regressa tais como: choque cultural inverso pois o trabalhador adaptou-se à cultura do país onde exerceu a missão e acaba por ter dificuldades de reajustamento à cultura do país e da organização de origem; experimenta uma quebra da compensação relativamente à auferida na missão internacional; sente que não lhe é facultado o cargo com status compatíveis; a sua experiência internacional não é valorizada, entre outros aspetos.

De acordo com Finuras (1999), as situações de expatriação são normalmente acompanhadas de um conjunto de processos psicológicos e sociais típicos. A forma mais simples de contacto que se verifica é a que se estabelece entre um indivíduo estrangeiro e o novo ambiente cultural para onde vai viver e trabalhar.

De acordo com (Câmara, 2011 cit in Machanisse, 2013:16), “afirma que a integração do expatriado no meio social é crucial para aumentar a eficácia do expatriado nas suas funções e evitar que o mesmo se movimente de forma exclusiva no círculo da comunidade expatriada, desconhecendo a realidade local”.

O expatriado normalmente sofre um choque cultural. De certa forma é como se tivesse de regressar à situação mental de uma criança que tem de apresentar de novo as coisas mais simples como por exemplo: o domínio do idioma, a adaptação da cultura do país de missão (Finuras, 1999).

Segundo Martins (2013), as competências transculturais no processo de seleção dos expatriados fazem toda a diferença no sucesso do ajustamento do expatriado.

Capítulo 2 – Enquadramento metodológico

Neste capítulo, procede-se à fundamentação das diferentes opções metodológicas tomadas como importantes para esta investigação. Assim, começa-se por apresentar a justificação da escolha do tema, pergunta de partida: os objetivos e as opções metodológicas para o estudo.

2.1. Justificação do tema e objetivos

A escolha do tema deve-se à sua pertinência no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, bem como, ao facto do autor do presente estudo residir fora do seu país de origem (Angola) enquanto estudante e ter verificado que existem várias empresas multinacionais portuguesas que recrutam trabalhadores para Angola, e não só. O presente trabalho irá contribuir para perceber os aspetos associados à preparação e acompanhamento destes processos de expatriação e ao mesmo tempo saber quais são os procedimentos utilizados.

Esta investigação tem como pergunta de partida quais os aspetos essenciais associados a preparação e acompanhamento dos processos de expatriação?

Em relação aos objetivos o presente trabalho tem como objetivo geral: analisar o processo de expatriação nas empresas multinacionais de origem portuguesa.

Para suportar o plano de investigação foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) compreender os procedimentos associados ao processo de expatriação; (2) compreender as razões para a expatriação; (3) identificar as dificuldades sentidas no processo de expatriação; (4) identificar sucessos versus insucessos de expatriação.

2.2. Opções Metodológicas

Em relação às opções metodológica a investigação quantitativa e a investigação qualitativa apelam a métodos distintos que permitem conduzir uma investigação (Fortin, 2009).

Um método de investigação comporta dois elementos: o paradigma do investigador e a estratégia utilizada para atingir o objetivo fixado. O paradigma do investigador refere-se à sua visão do mundo, às suas crenças, que determinam a perspetiva segundo a qual ele coloca uma questão de investigação e estuda um fenómeno. E quanto à estratégia, esta refere-se aos procedimentos utilizados pelo investigador para estudar o fenómeno que suscita o seu interesse. Assim, aos diferentes métodos de investigação correspondem diferentes estruturas utilizadas para compreender um fenómeno (Fortin, 2009).

A presente investigação é de natureza qualitativa, tendo em conta a natureza dos objetivos e uma vez que o que se pretende é analisar o processo de expatriação utilizando o estudo de caso para uma compreensão profunda do fenómeno em análise.

A abordagem qualitativa de natureza interpretativa é a escolhida para o presente estudo por ser a que melhor se adequa aos seus objetivos propostos pois pretende-se compreender o fenómeno que se quer investigar (Fernandes, 2014 cit, in Pires, 2016).

Segundo Fortin (2009), a investigação qualitativa é um conjunto de atividades, ao mesmo tempo subjetivas e sistemáticas, visando descrever experiências de vida, assim como os significados que lhes são dadas pelos participantes ou pelos responsáveis de uma determinada organização.

De acordo com Almeida e Freire (2008), a metodologia qualitativa é a busca da globalidade e da compreensão dos fenómenos. Os investigadores qualitativos tratam a singularidade dos casos e contextos individuais como importantes para a compreensão. Para estreitar a busca da compreensão, os investigadores qualitativos apreendem o que está a acontecer em episódio chave ou testemunhos, representam os acontecimentos com a sua própria interpretação direta e histórias (por ex., narrativa). A investigação qualitativa usa estas narrativas para otimizar a oportunidade de leitor obter uma compreensão experiencial do caso (Stake, 2012).

A investigação realizada corresponde a um estudo de caso que, de acordo Yin (2010), decorre do desejo de entender os fenómenos sociais complexos.

De acordo com Stake (2012), espera-se que um estudo de caso consiga captar a complexidade de um caso único. Uma folha ou até um palito têm complexidades únicas. Estudamos um caso quando ele próprio se reveste de um interesse muito especial, e então procuramos o pormenor da interação com os seus contextos. O estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes.

Segundo Stake (2012), o estudo de caso pode ser intrínseco (quando o pesquisador tem interesse intrínseco naquele caso em particular); instrumental (quando o interesse do pesquisador é uma questão que o caso vai ajudar a resolver; ou coletivo (quando o pesquisador não se concentra em um só caso, mas em vários). Nesta investigação estamos perante um estudo de caso coletivo em que se pretende compreender ou identificar os processos de expatriação de duas empresas multinacionais de origem portuguesas.

2.3. Técnicas de Recolha e Técnicas de Tratamento de dados

Apresenta-se de seguida as principais técnicas utilizadas para a recolha de dados e para o seu tratamento.

2.3.1. Técnicas de Recolha de dados

A presente investigação terá como técnicas de recolha de dados a aplicação de inquérito por entrevista semiestruturado na empresa Bravemind e na empresa Sonae Sierra aplicado a chefias das duas empresas ou alguém com responsabilidade no processo da expatriação.

Segundo Almeida e Freire (2008), por recolha de dados entende-se, qualquer instrumento de avaliação, seja ele um teste, uma prova, uma escala, uma ficha ou uma grelha de entrevista; pode definir-se como conjunto de itens, questões ou situações mais ou menos organizado e relacionado com um certo domínio a avaliar.

O termo “prova” permite-nos abranger a generalidade dos testes, inventários, escalas, e técnicas mais formais de avaliação. O termo “situação de avaliação”, por outro lado, pode incluir listas de verificação de comportamentos, as grelhas de observação sistemática, as grelhas de entrevistas e as técnicas informais de avaliação (Almeida e Freire, 2008).

Segundo Fortin (1999), a análise de dados em investigação qualitativa é uma fase do processo indutivo de investigação que está intimamente ligada ao processo de escolha dos participantes. Esta fase não é separada das outras fases de investigação, visto que se efetua geralmente, ao mesmo tempo que a mostragem e a recolha de dados. A análise de dados permite, portanto, guiar o investigador a sua investigação.

Relativamente ao inquérito por entrevista o guião irá basear-se em questões abertas em que o entrevistado poderá exprimir livremente a sua opinião. Pretende-se escolher diferentes informações e questiona-se sobre: as razões para a expatriação, recrutamento e seleção, formação, gestão de recompensas, gestão de desempenho, ajustamento sociocultural, exame médico, gestão de recompensas e gestão de desempenho.

O guião de entrevistas utilizado permite ao responsável (entrevistado) liberdade para expressar-se sobre o fenómeno sem que o investigador perca o controlo da entrevista. Não houve necessidade de fazer as questões de uma forma ordenada, mas sim na medida em que surgiam, permitindo uma maior fluidez nas suas respostas.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (Gomes, Oliveira e Acará, 2016).

A entrevista, de acordo com Barbosa (2012, cit in Pires, 2016), permite “sentir o real” na medida em que o entrevistador esclarece junto do entrevistado, desde o início da investigação, os seus objetivos, a estrutura que pretende dar ao evoluir do inquérito e a finalidade a que se destina o material a recolher.

2.3.2. Técnicas de tratamento de dados

É necessário analisar e fracionar o que queremos obter de concreto na investigação. Nós fracionamos as nossas impressões e as nossas observações. A análise e a interpretação são o que permite compreender tudo o que está em nossa volta; como uma parte se relaciona com a outra. De acordo com Almeida e Freire (2008), incluem-se aqui análises realizadas para apreciar o conteúdo e a forma dos dados, nomeadamente a sua natureza e compreensibilidade em relação aos objetivos.

Para o presente trabalho, como técnica de tratamento de dado foi aplicada análise de conteúdo com o objetivo analisar as informações obtidas numa entrevista.

2.3.2.1 Análise de conteúdo

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo leva a cabo estudos qualitativos através de entrevistas, tendo interesse de encontrar novos meios de compreensão dos observados preocupando-se com a enunciação em busca de equações estruturais, historiadores à procura, nos vestígios dos discursos, de realidade humanas passadas ou presentes. E, paralelamente denota um grande interesse pela compreensão através das palavras, das imagens, dos textos e dos discursos: descrever e interpretar opiniões, estereótipos, representações, mecanismos de influência, evoluções individuais e sociais.

Para Guerra (2006) a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação a saber, o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Para Bardin (1979, cit in Guerra, 2006:63) os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se por: categorial, avaliação, anunciação e expressão:

“Categorial – Análise sistemática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdo e é geralmente descritiva;

Avaliação – Mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direção e a intensidade de opinião: desmembra-se o texto em unidades de significação (de forma semelhante ao que faz a análise categorial) e analisa-se a carga avaliativa;

Anunciação – Entende-se a entrevista como um processo. Usa-se sobretudo para entrevistas longas e muito abertas em que se desprezam os aspetos formais da linguagem, centrando-se a análise nos conteúdos;

Expressão – Análise fundamental formal e linguística utilizada geralmente para investigar a autenticidade de documentos, em psicologia para dar conta do processo de construção das identidades e personalidades ou ainda, em ciência política, para a análise dos discursos”.

O presente trabalho foi utilizada uma análise de conteúdo categorial para analisar as entrevistas que foram aplicadas. Consiste num recurso técnico de análise de dados, provenientes de mensagens escritas ou transcritas e que de acordo com Bardin (2011), funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

Para a presente investigação foram criadas 6 categorias de análise: a) Razões para a expatriação; b) Recrutamento e Seleção; c) Formação; d) Gestão de Recompensas e) Gestão de desempenho; f) Ajustamento sociocultural.

Desta forma, de seguida serão apresentadas e caracterizadas as diferentes categorias encontradas para a análise de conteúdo da presente investigação bem como as subseqüentes divisões em subcategorias:

1) Razões individuais para a expatriação

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 1.1 Quais os aspetos que levam os expatriados a aceitar a expatriação? 1.2 Até que ponto os objetivos que os levam à expatriação são alcançados? 1.3 Há quanto tempo a empresa expatria colaboradores?

2) Recrutamento e Seleção

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 2.1 A organização opta por que tipo de recrutamento (interno ou externo)? Descreva-o. 2.2 Nos casos de expatriação como é feito o processo de recrutamento e seleção? 2.3 Quais as etapas que consideram essenciais? 2.4

Existem diferenças substanciais entre estes processos de recrutamento e seleção e os que se destinam a admissões no país de origem? Se sim quais. 2.5 Que características a empresa considera que um expatriado deverá possuir para ir para outro país em missão?

3) Formação

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 3.1 como é preparado o trabalhador para ser expatriado? 3.2 Antes da partida do colaborador que preparação ou formação a empresa dá? 3.3 Durante a expatriação o que é feito para desenvolver competências no expatriado (a nível de processo de formação)? 3.4 Em que medida a organização considera que essa formação é importante para a adaptação do colaborador no país de destino? 3.5 Caso o colaborador tenha levado consigo a família é proporcionado algum tipo de formação para eles?

4) Gestão de desempenho

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 5.1 Como é feita a avaliação de desempenho no período da expatriação? 5.2 Esta avaliação de desempenho que diferença tem relativamente à que o expatriado tinha anteriormente? 5.4 É submetido a alguma avaliação durante esse período? Se sim descreva-o. 5.5 Quais os contributos do processo de expatriação e porquê?

5) Gestão de recompensas

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 4.1 Descreva as condições remuneratórias usuais para os expatriados? 4.2 Pressupondo que há um acréscimo salarial em média varia percentualmente em que valores?

6) Ajustamento socio cultural

Esta categoria divide-se nas seguintes questões: 6.1 Quais as maiores dificuldades sentidas no processo de expatriação quanto ao fator cultural? 6.2 Como decorre o processo de acolhimento no país de origem? 6.3 Existe algum suporte por parte da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades? Se sim descreva esse suporte. 6.4 A organização permite aos colaboradores levarem os familiares? Se levam família em que medida a organização acha que esse fator é importante na adaptação ao país de destino? 6.5 Que fatores consideram que são importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?

Capítulo 3 – Caracterização da empresa Bravemind e Sonae Sierra

Para compreender todo o processo optou-se, como foi referido no capítulo anterior, por entrevistar responsáveis de organizações em que tivessem ocorrido processos de expatriação.

Foram selecionadas várias empresas multinacionais de origem portuguesa de modo a dar resposta ao que o presente estudo pretende estudar. Foram feitos vários pedidos de colaboração, mas apenas houve disponibilidade para participar no estudo por parte de duas empresas multinacionais a Bravemind e a empresa Sonae Sierra.

3.1. Caracterização da empresa Bravemind

A Bravemind foi fundada em Lisboa, no ano 2006 Rua Marquês de Fronteira, apresenta-se como um tipo de empresa “Sociedade” com capacidade de 11-50 funcionários. Atualmente é composto por 14 funcionários, tem como objetivo: fornecer serviços diferenciadores de Consultoria em Recursos Humanos (Peras, 2018).

A organização assume o compromisso de criar valor para clientes, colaboradores e acionistas, garantindo inovação nas soluções e excelência nos serviços; sustentada no desenvolvimento das pessoas e em relações de confiança (Peras, 2018).

A Bravemind identifica fatores chave do desenvolvimento da organização, como: *Executive Search*/Seleção e Recrutamento Especializado (Peras, 2018):

Executive Search: é uma pesquisa direta de quadros médios e superiores, visando encontrar os melhores profissionais para um excelente desempenho. A empresa prima pela proatividade e rapidez nos contactos com os candidatos e na entrega das *Short-lists* (Peras, 2018).

Recrutamento Especializado: tem a ver com o desenvolvimento de processos de recrutamento para diversas funções abaixo da linha de *middle management*, com recurso às melhores práticas de mercado. O objetivo é responder de forma célebre e proativa às necessidades do cliente, em toda a sua estrutura hierárquica (Peras, 2018).

Estes dois fatores apresentam focus nas necessidades e propriedades do cliente, com vista a desenvolver soluções à medida, alinhadas com as expectativas da empresa (Peras, 2018).

A Bravemind é uma empresa que apresenta equipas de trabalho com bastante experiência em várias áreas de competências, que desenvolve e investe em cada projeto para o cliente, no âmbito da pesquisa de talentos. Atualmente opera em 3 continentes e em 8 países:

na Europa (Portugal, Espanha, Inglaterra, Holanda); África (Angola, Moçambique); Ásia (Riade, China). (Peras, 2018).

A Bravemind é composta por 14 elementos efetivos em que são apresentados em seguintes setores: telecomunicações, indústria farmacêutica, na área digital, seguros, na banca, na grande distribuição (diretor de recursos humanos, diretor de serviço de apoio ao cliente, diretor de loja, responsável de departamento e controlo de gestão regional). (Peras, 2018).

3.2. Caracterização da empresa Sonae Sierra

“A Sonae Sierra dedica-se ao negócio dos centros comerciais e o seu modelo consiste numa abordagem integrada que inclui as atividades de propriedade, desenvolvimento e gestão de centros comerciais” (Gomes, 2013:40).

“A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais apaixonada por introduzir inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e de lazer. Foi fundada em Portugal em 1989, é detida pela Sonae (Portugal) e pela Grosvenor (Reino Unido), em partes iguais” (Gomes, 2013:38). Atualmente opera em três (3) continentes a partir dos escritórios corporativos em 14 países: na Europa (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia, Turquia e Eslováquia); na América do Sul (Colômbia e Brasil); em África (Argélia, Marrocos e Tunísia), é proprietária e responsável pela gestão de cerca de 70 centros comerciais, divide o seu negócio em atividades de desenvolvimento, propriedade e gestão de ativos e gestão de centros comerciais (*Site da empresa*).

A Sonae Sierra ganhou uma reputação internacional pelo desenvolvimento de produtos inovadores, bem como pela sua capacidade de gestão tendo, ao longo dos anos, ganho vários prémios internacionais atribuídos por instituições reconhecidas do setor de centros comerciais (*Site da empresa*).

“A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais que proporciona uma experiência única aos seus clientes criando um valor superior para acionistas, investidores, lojistas, comunidades e colaboradores, contribuindo em simultâneo para um desenvolvimento sustentável” (Silva e Pinho 2012:33).

De acordo com Gomes (2013:40), “a Sonae Sierra tem quatro áreas funcionais, que englobam três grandes negócios (*Sierra development*, *Sierra investments* e *Sierra management*) e um centro corporativo”.

“A *Sierra development* é responsável pelo planeamento e construção de novos centros comerciais, incluindo as atividades de aquisição, conceção e arquitetura. A empresa presta ainda serviços a terceiros dentro das suas áreas de conhecimento” (Gomes, 2013:40).

“A *Sierra investments* gere fundos de investimento que são os proprietários dos centros comerciais e recebe as rendas dos mesmos. Esses centros comerciais são produzidos pela *Sierra development* ou adquiridos a terceiros, usando capital próprio ou de investidores financeiros” (Gomes, 2013:40).

“A *Sierra management* gere esses mesmos centros comerciais, com atividades que vão desde a comercialização de lojas vagas, à limpeza, segurança e manutenção diária. Esta área é a mais visível da empresa e onde existem mais colaboradores” (Gomes, 2013:40).

“O centro corporativo está integrado na mesma empresa que a *Sierra management* e inclui os serviços partilhados por toda a empresa (recursos humanos, responsabilidade corporativa, contabilidade, Tesouraria, controlo de gestão, etc.)” (Gomes, 2013:40).

“A sua estrutura baseia-se em quatro negócios autónomos: a *Sierra investments* que é responsável pelo negócio de investimento na Europa; a *Sierra developments* que assenta no desenvolvimento e é a responsável pelo negócio de gestão e promoção de centros comerciais; e a *Sierra management* que é a responsável pelo negócio de gestão e promoção de Centros Comerciais” (Gomes, 2013:40). “Na internacionalização do seu negócio, a Sonae Sierra trabalha com licenças, parceiros locais e investidores internacionais que permitem um desenvolvimento de competências, criando oportunidades” (Gomes, 2013:40).

A Sonae Sierra é composta por cerca de 37 mil colaboradores em que são apresentados os seguintes setores: Serviços de arquitetura e engenharia, serviços de gerenciamento de propriedades, serviços de gestão de investimento, propriedades, sustentabilidade e recursos humanos (*Site* da empresa).

“Em 2006 foi criada na internet uma zona específica destinada aos Recursos Humanos, HR Portal. Esta nova ferramenta teve como objetivo facilitar os processos de Recursos Humanos, tornar mais fácil a comunicação entre a organização e cada colaborador, comunicar o que se passa no mundo dos Recursos Humanos da Sonae Sierra e fornecer informação a todos os chefes sobre os seus colaboradores. Nesta plataforma é possível ter acesso às seguintes informações: férias, faltas, salários, informações pessoais (morada, estado civil, entre outros), benefícios para colaboradores Sierra, apresentação de todos colaboradores Sierra e notícias sobre os Recursos Humanos da Sierra” (Baptista, 2009:29).

“A Sonae Sierra é integrada no negócio dos centros comerciais inclui as atividades de detenção, desenvolvimento e gestão, tanto nos próprios centros comerciais como nos projetos e centros de terceiros e é detentora de inúmeros prémios nas mais variadas áreas comparavelmente com outras empresas do ramo” (Silva e Pinho, 2012:33).

3.3. O processo de expatriação na empresa Bravemind

A Bravemind possui experiência na pesquisa de quadros de top a nível nacional e internacional, com experiência comprovada em diversos mercados Europeu, Africano, Asiático e Emirados Árabes (Peras, 2018).

Quanto ao processo de expatriação aos candidatos a empresa estabelece relações de ética, respeito e confiança com o cliente e com o candidato, garantindo confidencialidade e *feedback*, durante e no final da sua missão e o projeto em que a organização apresenta. A organização apresenta um compromisso para com o cliente e com o candidato selecionado, para medir o sucesso e obter outputs para possíveis melhorias de performance deste processo (Peras, 2018).

O processo ou a metodologia da Bravemind passa, em primeiro lugar o levantamento de estrutura nas empresas definidas como alvo para fazer a pesquisa e, posteriormente, pela elaboração de contacto cirúrgico durante a fase do processo de expatriação, assim como durante a avaliação dos potenciais candidatos a expatriar. Posteriormente, faz-se entrevistas pessoais, ou através de vídeo ou conferência cal, aos candidatos validos, após a pesquisa de talentos no mercado a expatriar. Sendo assim a organização define os talentos mais adequados, alinhado com os requisitos necessários para a estrutura organizacional do cliente a que se pretende para uma missão internacional (Peras, 2018).

3.4. O processo de expatriação na empresa Sonae Sierra

Quanto a internacionalização da Sonae Sierra, apresenta maiores desafios a serem enfrentados pela empresa são vários, entre os quais, a crise económica dos países, para ultrapassar esses desafios, a gestão de recursos humanos tem um papel essencial, particularmente, na seleção de colaboradores com competências de acordo com a estratégia da empresa e na avaliação e melhoramento dessas mesmas competências. O apoio nos negócios na sua implementação e no seu desenvolvimento em todos os países onde se encontra é também outro desafio importante (*Site da empresa*).

Atualmente, a empresa tem 7 expatriados e 2 colaboradores que fazem deslocação temporária, sendo que o colaborador mantém-se no país de origem, onde tem a casa e a respetiva

família, mas viaja frequentemente para um outro país. A Sonae Sierra tem um maior número de expatriados no Brasil, pois é onde está em maior crescimento económico (*Site da empresa*).

As funções para as quais os colaboradores são selecionados para a expatriação são essencialmente de grande responsabilidade (Gestão Intermédia e de Topo) e a duração média das missões é de 3 anos. Sendo que o processo de recrutamento e seleção do expatriado muitas das vezes tem a ver com o perfil ideal dos colaboradores para a expatriação os critérios mais utilizados e competências mais valorizadas são os colaboradores com grande conhecimento da empresa e de língua, o bom relacionamento interpessoal e o conhecimento técnico da função e com facilidade de adaptação (*Site da empresa*).

A Sonae Sierra tem um acompanhamento e preparação, nomeadamente na fase da formação do expatriado, antes e durante a expatriação são fatores que contribuem para o sucesso na expatriação. A Sonae Sierra providencia formação de natureza cultural do país de destino no início da expatriação e de idiomas durante a missão (*Site da empresa*).

Muitas das vezes a Sonae Sierra predispõe uma empresa de suporte especializada no apoio a expatriados, que é a “*New Way*”. A *New Way Relocation* é uma empresa contratada por multinacionais que pode ajudar os expatriados a vários níveis, como na procura de casa, de escolas, trata dos assuntos de imigração, tem aconselhamento legal no que diz respeito às regras locais, trata de todo o tipo de documentos legais necessários, assegura que cumprem as normas legais no novo país (*Site da empresa*).

Encarrega-se também dos transportes internacionais e da legalização de viaturas. Trata igualmente de visitas e tours especializados à cidade de destino, providencia seminários, designadamente sobre a comparação da cultura original e a do novo país, sobre as regras de comunicação, sobre o estilo de vida local, sobre a interação com os locais e até dá dicas para o dia-a-dia. Ainda na altura do regresso, esta empresa fornece serviços para que tudo fique resolvido, relativamente à casa, fecho de contratos de serviços como água, luz, gás, internet, televisão, e o fecho de contas bancárias assim como na regularização das obrigações legais. Encarrega-se ainda da integração do cônjuge, caso o mesmo acompanhe o expatriado (*Site da empresa*).

Resumindo, trata de tudo que é necessário na integração de um expatriado no novo país, facilitando o primeiro contacto e o dia-a-dia e contribuindo para o sucesso de uma missão.

De acordo a empresa em estudo a gestão de desempenho é feita da mesma forma em todos os países onde opera: é anual e através da definição de objetivos. Pode também ser atribuído um prémio de missão. Pode verificar-se nas afirmações seguintes (*Site da empresa*):

Quanto a diretrizes, são dadas regularmente, no sentido de expatriado cumprir os objetivos. A avaliação do seu desempenho é feita seguindo os procedimentos estabelecidos pela empresa e tendo em consideração os novos desafios. Têm um modelo de avaliação que é transversal a todos os colaboradores, com momentos chave de entrevistas para avaliação, orientação e *feedback*. (a avaliação de desempenho é feita por um superior hierárquico através de KPI (*Key Performace Indicators*) previamente definidos e que, anualmente são revistos os objetivos do ano a seguir e 3 em 3 anos, os da expatriação (*Site* da empresa).

De facto, avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o colaborador, no início de ciclo de desempenho. Implica ainda o acompanhamento do colaborador, ao longo do ano, de modo formal e informal, com o intuito de corrigir eventuais desvios do plano de ação fixado antes da missão e assegurar o seu sucesso e o sucesso da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues 2010).

Capítulo 4 – Analise dos Dados

4.1. Apresentação e discussão dos resultados da empresa Bravemind e da empresa Sonae

Apresentam-se aqui os resultados obtidos através da aplicação do guião de entrevista à empresa Bravemind (A) e à empresa Sonae (B)

4.1.1. Apresentação dos resultados

1) Dados dos participantes

Na empresa A foi entrevistada a responsável pela Gestão de Recursos Humanos que era também a pessoa que tratava dos processos de expatriação. Trata-se de uma Licenciada em recursos humanos.

Na empresa B foi entrevistada a responsável do Gestão de Recursos Humanos que tem a responsabilidade de responder aos pedidos de colaboração em estudos académicos e a expatriação. Inicialmente enviei *email* para a Sonae Sierra e recebi resposta da Comissão de ética reencaminhando o meu pedido para a respondente.

2) As razões individuais para a expatriação

Segundo os dados da entrevista pretendeu-se nesta categoria perceber quais as razões/motivações que levam os trabalhadores a expatriarem-se e se as mesmas se

concretizaram. Sendo assim foi submetida várias questões para poder perceber melhor as razões que os levam aceitar.

Existem vários aspetos que levam os expatriados a aceitar a expatriação. Assim referem os entrevistados “(...) melhorarem as condições salariais atuais ou porque estão sem empregos ou porque as vagas nas suas formações académicas não existem...” (EA).

“(...) Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, evolução na carreira e condições salariais...” (EB).

No que concerne aos objetivos que levam à expatriação muitas das vezes são alcançados nas organizações. “Os objetivos são, em regra, alcançados” (EB) “Na maioria são a curto prazo. No entanto, após 3 anos muitos querem regressar ...” (EA).

3) Recrutamento e seleção

Esta categoria teve como objetivo analisar como decorre o processo de Recrutamento e Seleção para o processo de expatriação nas organizações multinacionais.

Na maioria das organizações optam por dois tipos de recrutamentos interno e externos. Sendo assim os entrevistados referem “.... As organizações tentam sempre fazer primeiro o recrutamento interno. Quando não têm o recurso, recorrem em empresas como a nossa que faz recrutamento especializado” (EA). “(...) A empresa opta por recrutamento interno porque nos permite a implementação da cultura da organização, regulamentos, e processos de forma facilitada devido ao expatriado ser um colaborador interno, com conhecimento da empresa...” (EB).

Quanto aos casos de expatriação surge sempre uma curiosidade de saber “como é feito o processo de recrutamento e seleção? Quais as etapas que consideram essenciais?

“(...) Conhecer muito bem as necessidades que o nosso cliente tem para que possamos fazer uma pesquisa de perfis válidos (...), perceber muito bem as motivações de expatriação, o contexto familiar e se conhece o país para o qual estamos a recrutar. É essencial da nossa parte fazer uma boa triagem” (EA).

“(...) Conhecer os expatriados que exercem funções de *Middle/Top Management*. São selecionados internamente considerando as suas competências e desempenho e a sua motivação para trabalhar noutros países” (EA).

As organizações apresentam maiores dificuldades no que diz respeito às diferenças substanciais entre estes processos de recrutamento e seleção e os que se destinam a admissões

no país de origem. Algumas organizações dizem que existe esta diferença no que concerne o processo de recrutamentos.

“... As grandes diferenças as motivações, pois quando recrutamos para fora existem muitas coisas envolvidas (cultura, família) e por isso temos muito mais cuidado neste aspeto aquando recrutamos é para o país de origem” (EA).

“Não existem diferenças substanciais no país de origem/destino pode ser qualquer um onde a Sierra opera...” (EB).

No que diz respeito à característica que um expatriado deverá possuir para ir para país em missão os entrevistados referem que é necessário que o colaborador tenha “...motivação, sensibilidade cultural, adaptabilidade, competências de liderança, domínio de idiomas, nomeadamente, o do país destino, conhecimento da empresa (cultura, regulamentos, processos, etc.), bom desempenho” (EB).

“Ter um bom perfil em termos técnicos...” (EA).

4) Formação

Nesta categoria que é a formação tenta-se perceber se o expatriado passou por processos de formação antes da expatriação e durante bem como a natureza desta formação técnica ou comportamental.

No que diz respeito a preparação e formação para ser expatriado um colaborador numa missão o entrevistado refere que: “A preparação é feita pelo negócio e pelo departamento de Recursos Humanos” (EB).

Quanto à partida de um colaborador é necessário dar preparação e formação antes da partida. Sendo assim o entrevistado refere que é apresentada aos expatriados “... Preparação sobre negócios e quais os objetivos; realização de exame médico, formação cultural relativamente ao país de destino; formação fiscal, de Segurança Social e de imigração, país de origem vs de destino (...) é proporcionada uma visita ao país de destino, antes do início da missão, para reconhecimento local, ver apartamentos, escolas e outros, incluindo o cônjuge, se este acompanhar o colaborador na missão internacional” (EB).

Durante a expatriação é necessário desenvolver competências no expatriado (a nível de processo de formação. Sendo assim o entrevistado refere que “O expatriado tem um plano de formação semelhante ao de qualquer outro colaborador e que este plano é definido anualmente com o objetivo de desenvolvimento das competências necessidades à função” (EB).

As organizações consideram que a formação é importante para a adaptação do colaborador no país de destino utilizando várias medidas como: “... os programas de formação específico de mobilidade internacional (cultura local, fiscalidade, etc.) (EB). Caso o colaborador tenha levado consigo a família é proporcionado algum tipo de formação para eles como: “formação cultural e em idioma local” (EB).

No que concerne à categoria formação não há informação relevante da empresa A porque os clientes são os responsáveis nesta área (a organização da empresa mãe faz o recrutamento e seleção dos gestores e presta serviço aos clientes que pretendem para uma missão internacional e sendo assim são acompanhados pelos clientes no caso da formação). “Isso é feito pelos nossos clientes” (EA).

5) Gestão de Desempenho

Nesta categoria há a necessidade de perceber como foi gerido a avaliação dos expatriados durante todo o processo de expatriação.

Tenta se perceber nas organizações como é feita a avaliação de desempenho no período da expatriação e que diferença tem relativamente à que o expatriado tinha anteriormente. Sendo assim os entrevistados referem que o processo de avaliação de desempenho “... é feita através de fixação anual de objetivos (...) a metodologia é a mesma para expatriados ou não (...) a diferença reside nos objetivos que são fixados, que estarão relacionados com a função durante a missão internacional” (EB).

Para que a organização obtenha bons resultados é importante submeter a alguma avaliação durante o período de missão.

“... A avaliação durante o período da expatriação é feita pelo departamento de Recursos humanos e responsável do negócio, acompanham o expatriado durante toda a missão, através de contatos regulares, dando todo o apoio que seja necessário, avaliando a integração e desenvolvimento profissional no país de destino” (EB).

No que concerne à categoria gestão de desempenho não há informação relevante da empresa A porque os clientes são os responsáveis nesta área (a organização da empresa mãe faz o recrutamento e seleção dos gestores e presta serviço aos clientes que pretendem para uma missão internacional e sendo assim são acompanhados pelos clientes no caso da gestão de desempenho). “Isso é feito pelos nossos clientes” (EA).

6) Gestão de Recompensas

Esta categoria nasce com a necessidade de perceber as condições remuneratórias do expatriado a sua empresa de origem em que muitas das vezes pode ser um incentivo para prosseguir a missão. Relativamente as condições remuneratórias as organizações descrevem que varia consoante a função, país e o desempenho do expatriado.

“... Depende do perfil pois um perfil de Engenheiro Informática tem um salário diferente de uma pessoa de vendas (...) as condições também variam para país e dos benefícios associados (carro, casa, colégios para filho)” (EA).

“O expatriado é compensado pela diferença do custo de vida entre a cidade de origem e de destino, por aplicação de um índice de referência ao rendimento disponível do colaborador, pela qualidade de vida no país de destino (...) é-lhe, atribuído um subsídio mensal de mobilidade internacional” (EB).

No que concerne a percentagem de acréscimo salarial varia de organização para organização. “... Normalmente 30% acima do que recebem em Portugal” (EA).

“Devido aos índices acima referidos a variação salarial pode ser muito diferenciada (...) depende do país de origem e de destino (...) não considerando o acréscimo correspondentes a estes índices, poderemos apontar para um acréscimo até 30%” (EB).

7) Ajustamento Sociocultural

Esta categoria é mais ampla e pretende analisar um conjunto de fatores que contribuem para o ajustamento cultural do expatriado, que vão desde o processo de acolhimento na empresa de destino, suporte da empresa para ultrapassar dificuldade, papel da família na adaptação, momentos mais difíceis e mais marcantes para o expatriado.

No que diz respeito ao processo de expatriação quanto ao fator cultural às organizações tendem apresentar maiores dificuldades na adaptação do colaborador no país de destino. “... Quando falamos em países fora da EU (ex. América Central, Africa), o esforço e as dificuldades de adaptação à cultura é elevado” (EB).

Quanto ao regresso ao país de origem é importante ter uma preparação de acolhimento do expatriado depois da sua missão principalmente no que concerne a adaptação de retornar na sua cultura da organização de modo a não entrar em choque cultural e assegurar o seu posicionamento na empresa de origem.

“... Assumindo que a questão se relaciona com o regresso do colaborador ao país de origem, a preparação desse regresso deverá ser assegurada antecipadamente através de programa que deverá dar especial atenção a aspetos como: apoio da mudança física de pessoas e bens; enquadramento do colaborador numa função que, na medida dos possíveis, valorize a experiência e as competências adquiridas durante a mobilidade internacional; informação e formação necessárias, na perspetiva do conhecimento das novas funções, áreas de negócio, estrutura organizativa, cultura e valores; apoio em material fiscal” (EB).

É necessário que existam alguns suportes da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades. Sendo assim entrevistado refere que o suporte para ultrapassar essas dificuldades por parte da empresa de origem e de acolhimento é “formação cultural” (EB).

Na maioria das organizações permitem aos colaboradores levarem os familiares. E que normalmente esse fator é importante para o expatriado na adaptação ao país de destino.

“... Em missões internacionais com duração superior a 1 ano, o colaborador poderá fazer-se acompanhar da família se assim pretender (...) a empresa reconhece a importância da família na adaptação ao país de destino” (EB). E que são bastante importantes no desenvolvimento da organização e do próprio colaborador.

“... A motivação do colaborador para a missão e as condições e acompanhamento que a empresa proporciona ao expatriado” (EB).

No que concerne à categoria ajustamento sociocultural não há informação relevante da empresa A porque os clientes são os responsáveis nesta área (a organização da empresa mãe faz o recrutamento e seleção dos gestores e presta serviço aos clientes que pretendem para uma missão internacional e sendo assim são acompanhados pelos clientes no caso do ajustamento sociocultural). “Isso é feito pelos nossos clientes” (EA).

4.1.2. Discussão dos resultados

Segundo os dados da entrevista no que concerne as razões individuais para a expatriação tanto a empresa A como a Empresa B referem que as condições salariais e as competências pessoais são os principais motivos que levam os expatriados a aceitarem a expatriação.

Esta informação está em linha com o que refere Briscoe (1995, cit in Machanisse, 2013), que apresenta duas razões que levam os expatriados a aceitar a expatriação: o aumento da remuneração e a melhoria das perspetivas de carreira.

Quanto ao recrutamento e seleção os dados das entrevistas das duas empresas em estudo apontam para o recrutamento interno como um aspeto fundamental para o processo de expatriação que permite a implementação da cultura da organização.

Os dados obtidos estão de acordo com o que refere Câmara, (2008) pois este defende que a identificação de candidatos à expatriação deve-se fazer, prioritariamente, através de recrutamento interno e que só se deverá recorrer-se a recrutamento externo se não houver candidatos internos disponíveis ou se os candidatos internos identificados não tiverem um perfil adequado para colocação no estrangeiro (Câmara, 2008).

Quanto à formação dos expatriados o caso de estudo revela que a formação é dada através do departamento de recursos humanos e que é feita antes do início da missão, para reconhecimento do país de acolhimento.

Só há dados de uma empresa no que concerne a formação (empresa B), visto que na empresa A, à supervisão da formação compete aos clientes.

De acordo Câmara (2008), a preparação deve ocorrer antes do emprego se instalar no país de acolhimento, sendo considerada uma condição essencial para a sua integração com sucesso.

No que diz respeito à gestão de desempenho a entrevista feita à responsável da empresa B refere que os desempenhos dos expatriados são avaliados através de fixação anual de objetivos atribuídos aos colaboradores das suas respetivas missões e que são feitas por intermédio do departamento dos Recursos Humanos.

De facto, avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação para o colaborador, no início de ciclo de desempenho. Implica ainda o comportamento do colaborador, ao longo do ano, de modo formal e informal,

com o intuito de corrigir eventuais desvios do plano de ação fixado antes da missão e assegurar o seu sucesso e o sucesso da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues 2010).

Só há dados de uma empresa no que concerne a gestão de desempenho (empresa B), visto que na empresa A, à supervisão da gestão de desempenho compete aos clientes.

No que concerne à gestão de recompensa os entrevistados reportam que a recompensa depende do tipo de perfil de diferença do custo de vida entre a cidade de origem /destino e que estas recompensas apresentam normalmente 30% acima do que recebem em Portugal.

De acordo com Câmara (2011), a gestão de recompensas no processo de expatriação cria normalmente desencontro de expectativas entre o que o expatriado acha que vai receber e aquilo que a empresa está disposta a pagar. Normalmente e de acordo com este autor os expatriados encaram a colocação no estrangeiro como uma forma de obter níveis de remunerações superiores e uma forma de construir poupança na medida em que há um acréscimo salarial, em média varia percentualmente em valores atribuído nas organizações (Câmara, 2011).

No que diz respeito ao ajustamento sociocultural as entrevistas mostram que o fator cultural tende apresentar na adaptação do colaborador e que é importante ter um bom suporte da empresa de origem para empresa de acolhimento de modo a ultrapassar essas dificuldades e que esse suporte passa de uma formação cultural. Ainda sobre o ajustamento sociocultural os entrevistados revelam que a não preparação de acolhimento dificulta à adaptação de retornar a empresa mãe e pode fazer com que o colaborador entra em choque cultural.

Segundo Rego e Cunha (2009), explanam que um dos fatores mais vigorosos do desempenho dos expatriados é o ajustamento sociocultural do país de acolhimento, em três planos: interação com os autóctones, adaptação à cultura (hábitos, usos, comida, clima) e adaptação ao trabalho.

De acordo com Rego e Cunha (2009), este é um aspeto que muitas empresas descuram por acharem que o regresso a casa é fácil e agradável, o que nem sempre acontece. Para os mesmos autores a repatriação pode levar a algumas mudanças no trabalhador que regressa tais como: choque cultural inverso pois o trabalhador adaptou-se à cultura do país onde exerceu a missão e acaba por ter dificuldades de reajustamento à cultura do país e da organização de origem; experimenta uma quebra da compensação relativamente à auferida na missão internacional; sente que não lhe é facultado o cargo com status compatíveis; a sua experiência internacional não é valorizada, entre outros aspetos.

Segundo Finuras (2003), a preparação prévia dos expatriados e da sua família é um fator que pode favorecer largamente a adaptação cultural a outro contexto e assim evitar fracassos e frustrações com prejuízos profissionais e pessoais para todos os envolvidos.

Só há dados de uma empresa no que concerne o ajustamento sociocultural (empresa B), visto que na empresa A, à supervisão do ajustamento sociocultural compete aos clientes.

Conclusão

Com a crescente globalização dos mercados e a consequente atuação das empresas em diferentes mercados a mobilidade de pessoas em contexto internacional passou a ser uma realidade bem presente. A expatriação surge e cresce assim como uma das formas mais comuns de movimentar os trabalhadores neste espaço internacional e global e como forma de disseminar conhecimento, resolver problemas, e acima de tudo de desenvolver pessoas.

O estudo visava compreender os procedimentos essenciais utilizados tanto na preparação como no acompanhamento da expatriação, para o efeito escolheram-se as empresas Bravemind e Sonae Sierra aplicando inquéritos por entrevistas aos responsáveis por estes processos de modo a desenvolver uma investigação qualitativa bem como a análise de conteúdo o que permitiu aferir um conjunto de conclusões que contribuem para dar indicações ao mundo empresarial e ao mundo académico.

No que toca às motivações que sustentam a aceitação da organização a expatriar temos as relacionadas com a dimensão profissional, o projeto ser aliciante e desafiante, a aquisição de novas aprendizagens bem como a vontade de ter uma experiência de cariz internacional. A perspectiva dos expatriados conseguirem melhorar as suas condições financeiras. As motivações relacionadas com o contacto com nova cultura bem como o desejo de proporcionar à família umas novas experiências de vida rica em novas aprendizagens, foram também referidas pelos responsáveis das duas empresas estudadas. Estas motivações como impulsionadoras da tomada de decisão vêm mais uma vez reforçar o que tem sido referido na literatura e constatado em diversos outros trabalhos de investigação de vários autores como, Rego e Cunha (2009), Câmara, (2011) e Martins (2013). O objetivo de ficar a trabalhar e a viver nos países de destino foi também identificado como motivação para aceitar a expatriação, ou seja, tentar a emigração através de um processo de expatriação.

Os resultados das entrevistas evidenciaram que, de uma forma geral, é necessário que as empresas consigam fazer um bom processo de expatriação de modo a enviar os melhores colaboradores com as melhores competências para os países onde se pretendem implementar. Para além disso, conclui-se que a gestão de recursos humanos assume um papel preponderante neste processo, desde a seleção do expatriado, sua preparação e sua formação, passando pela gestão de recompensas.

O processo de seleção e recrutamento dos expatriados segundo os entrevistados é realizado tendo como base essencialmente as oportunidades em aberto dentro do grupo equacionado em alguns casos com o facto de a empresa ter que reduzir os seus recursos

humanos. A divulgação destas mesmas oportunidades é dada a conhecer aos trabalhadores de uma forma informal, através do portal de vagas internacionais existente na organização. Rego e Cunha (2009) e Martins (2013), salientaram que as competências transculturais a serem tidas em conta no processo de seleção dos expatriados parece fazer toda a diferença no sucesso do ajustamento ao novo país.

De acordo a investigação verificou e conclui-se que a formação é dada antes da partida dos colaboradores e que é preparada pelo negócio e pelo departamento dos recursos humanos, apresentando os seus objetivos, como é feito o exame médico, a formação cultural relativamente ao país de destino, a formação fiscal, de segurança e de imigração, país de origem vs destino.

A gestão de recompensas inerente aos processos de expatriação é uma das condições mais motivadoras do processo da expatriação em que na maioria das organizações o expatriado é compensado pela diferença no custo de vida entre a cidade de origem e de destino, por aplicação de um índice de referência.

Na grande maioria dos casos os expatriados são avaliados e nos casos em que isso ocorre são submetidos ao sistema de avaliação que é feita através de fixação anual de objetivos. A diferença reside nos objetivos que são fixados, que estarão relacionados com a função durante a missão internacional.

Antes de terminar, importa referir que existiram algumas limitações ao longo da investigação, nomeadamente a amostra (por ser apenas dois responsáveis de duas empresas a ser entrevistados), falta de proximidade geográfica entre o investigador e o entrevistado (que pode ter condicionado de alguma forma alguns resultados da empresa Bravemind em que a entrevista foi feita por telefonema impossibilitando o contacto entre o investigador e o entrevistado). E, conforme foi referido ao longo da análise dos resultados, faltam dados da empresa Bravemind sobre a categoria formação, gestão de desempenho e ajustamento cultural (a supervisão nesse âmbito compete aos clientes da organização).

De qualquer forma pressupõe-se que de positivo há a considerar o facto de o estudo ajudar a compreender esta problemática e compreender melhor o processo de expatriação com todas as suas debilidades e pontes fortes.

Em relação a investigações futuras que ajudam a aprofundar o conhecimento da temática tendo em conta o facto de se tratar de um estudo exploratório, alargando o número das organizações estudadas e o número de participantes em cada organização haverá certo ganhos.

Bibliografia:

- Almeida, L. S., Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em Psicologia e educação*. 5ª Ed. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 4ª Ed. Lisboa: Edição 70, LDA.
- Baptista, A. M. M. M. S. (2009). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. ISCTE Business School. Instituto Universitario de Lisboa.
- Bricose, D. R. (1995). *Internatinal Human Resource Management*. Ed. Pretince Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Caetano, A. Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. (2011). *A expatriação Em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B., (2008). *Gestão de pessoas em contexto internacional*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P., Rodrigues, J. (2010). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. 4º Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Finuras, P. (2003). *Gestão internacional: Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação. As Abordagens quantitativas e qualitativas*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação. Da concepção à realização*. Loures: Editora Lusociência.
- Gomes, M. C., Oliveira, A., Alcará, A. R. (2016). *Entrevista: um relata-to de aplicação de técnica*. Londrina-PR.
- Gomes, J. M. P. (2013). *A contabilidade e os sistemas ERP: Estudo de caso na Sonae Sierra*. ISCTE. Business School. Instituto Universitário de Lisboa.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. Lisboa: Editora Princípia.

- Martins, D. C. M. (2013). Gestão e retenção de repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas. *Faculdade de Economia/Universidade do Porto*.
- Machanisse, M. E. M. (2013). Gestão de expatriados: um estudo exploratório em empresas com operações em Moçambique. *Instituto Politécnico do Porto/Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão*.
- Peras, P. (2018). Bravemind: Human Resources Consultores. *pperas@bravemind.net*.
- Pimenta, A. P. R. (2012). O regresso dos expatriados à organização e país de origem. *Instituto Politécnico de Setúbal/Escola Superior de Ciências Empresariais*.
- Pires, P. I. M. (2016). Processo de expatriação: análise da experiência dos trabalhadores da Webasto Portugal. *Instituto Politécnico de Setúbal/Escola Superior de Ciências Empresariais*.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Reis, L. A. F. (2013). Satisfação dos resultados de uma empresa em Portugal, que experienciam mobilidade laboral internacional. Setúbal: *Escola Superior de Ciências Empresariais. Tese de Mestrado*.
- Rua, O. L., Carvalho, B. A. (2017). *Gestão de recursos humanos – abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económico – Editorial, SA.
- Silva, B. P., Pinho, S. M. (2012). A importância dos expatriados na gestão internacional. *Universidade Católica Portuguesa. Porto/ Faculdade de Economia e Gestão*
- Sonae Sierra (s.d). Obtido em: 17/11/2018. <https://www.sonaesierra.com/corporate/en-gb>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa/Porto: Lidel – Edições Técnicas.
- Stake, R. E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª Ed. Lisboa: Edição da fundação Calouste Gulbenkian.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 4ª Ed. Editora: Porto Alegre.

Apêndices

Apêndice I - Guião de Entrevista

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião de Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No âmbito do trabalho final do mestrado em gestão estratégica de recursos humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informação sobre o processo de expatriação.

Descrição das Motivações

1. Razões para a expatriação

- 1.1 Quais os aspetos que levam os expatriados a aceitar a expatriação?
- 1.2 Até que ponto os objetivos que os levam a expatriação são alcançados?
- 1.3 Há quanto tempo a empresa expatria os colaboradores

Caracterização do processo de Expatriação

2. Recrutamento e seleção

- 2.1 A organização opta por que tipo de recrutamento (interno ou externo)? Descreva-o.
- 2.2 Nos casos de expatriação como é feito o processo de recrutamento e seleção? Quais as etapas que consideram essenciais?
- 2.3 Existem diferenças substanciais entre estes processos de recrutamento e seleção e os que se destinam a admissões no país de origem? Se sim quais?
- 2.4 Que características a empresa considera que um expatriado deverá possuir para ir para outro país em missão?

3. Formação

- 3.1 Como é preparado o trabalhador para ser expatriado?
- 3.2 Antes da partida do colaborador que preparação ou formação a empresa dá?
- 3.3 Durante a expatriação o que é feito para desenvolver competências no expatriado (a nível de processo de formação)?
- 3.4 Em que medida a organização considera que essa formação é importante para a adaptação do colaborador no país de destino?
- 3.5 Caso o colaborador tenha levado consigo a família é proporcionado algum tipo de formação para eles?

4. Gestão de recompensas

- 4.1 Descreva as condições remuneratórias usuais para os expatriados?
- 4.2 Pressupondo que há um acréscimo salarial em média varia percentualmente em que valores?

5. Gestão de Desempenho

- 5.1 Como é feita a avaliação de desempenho no período da expatriação? Esta avaliação de desempenho que diferença tem relativamente à que o expatriado tinha anteriormente?
- 5.2 É submetido a alguma avaliação durante esse período? Se sim descreva-o?
- 5.3 Quais os contributos do processo de expatriação e porquê

6. Ajustamento Sociocultural

- 6.1 Quais as maiores dificuldades sentidas no processo de expatriação quanto ao fator cultural?
- 6.2 Como decorre o processo de acolhimento no país de origem?
- 6.3 Existe algum suporte por parte da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades? Se sim descreva esse suporte.
- 6.4 A organização permite aos colaboradores levarem os familiares? Se levam família em que medida a organização acha que esse fator é importante na adaptação ao país de destino?
- 6.5 Que fatores consideram que são importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?

Apêndice II – Unidades de Sentido da Empresa BRAVEMIND

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião de Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No âmbito do trabalho final do mestrado em gestão estratégica de recursos humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informação sobre o processo de expatriação.

Descrição das Motivações

1. Razões para a expatriação

1.1 Quais os aspetos que levam os expatriados a aceitar a expatriação?

Para melhorarem as condições salariais atuais ou porque estão sem emprego ou porque as vagas nas suas formações académicas não existem.

1.2 Até que ponto os objetivos que os levam a expatriação são alcançados?

Na maioria são a curto prazo. No entanto, após 3 anos muitos querem regressar ou porque têm saudades da família ou porque ficaram defraudados.

1.3 Há quanto tempo a empresa expatria os colaboradores?

Somos uma empresa de Recrutamento e procuramos pessoas para expatriação desde 2006.

Caracterização do processo de Expatriação

2. Recrutamento e seleção

2.1.1 A organização opta porque tipo de recrutamento (interno ou externo)? Descreva-o.

As organizações tentam sempre fazer primeiro o recrutamento interno. Quando não têm o recurso, recorrem em empresas como a nossa que faz recrutamento especializado.

2.2 Nos casos de expatriação como é feito o processo de recrutamento e seleção? Quais as etapas que consideram essenciais?

A primeira fase é conhecer muito bem as necessidades que o nosso cliente tem para que possamos fazer uma pesquisa cirúrgica de perfis válidos. Depois fazemos pesquisa através de várias redes que temos disponíveis (base de dados e linkedin, networking).

Quando estamos em entrevista com os candidatos temos a preocupação de perceber muito bem as motivações de expatriação, o contexto familiar e se conhece o país para o qual estamos a recrutar.

É essencial da nossa parte fazer uma boa triagem.

2.3 Existem diferenças substanciais entre estes processos de recrutamento e seleção e os que se destinam a admissões no país de origem? Se sim quais?

As grandes diferenças as motivações, pois quando recrutamos para fora existem muitas coisas envolvidas (cultura, família) e por isso temos muito mais cuidado nestes especto aquando o recrutamento é para o país de origem.

2.4 Que características a empresa considera que um expatriado deverá possuir para ir para país em missão?

Para além de ter o perfil em termos técnicos, o cliente tem em conta os motivos pelos quais levam as pessoas a irem para fora. Se é por dinheiro, se é por falta de emprego ou se é mesmo pelo desafio de terem uma experiência internacional.

Caso o candidato tenha família é importante perceber se tem filhos, quantos anos têm os filhos, se pretende levar a família, se tem familiares ou amigos no país para onde estamos a recrutar.

3 Formação

3.1 Como é preparado o trabalhador para ser expatriado?

Isso é feito pelos nossos clientes.

3.2 Antes da partida do colaborador que preparação ou formação a empresa dá?

Isso é feito pelos nossos clientes.

3.3 Durante a expatriação o que que é feito para desenvolver competências no expatriado (a nível de processo de formação)?

Isso é feito pelos nossos clientes.

3.4 Em que medida a organização considera que essa formação é importante para a adaptação do colaborador no país de destino?

Isso é feito pelos nossos clientes.

3.5 Caso o colaborador tenha levado consigo a família é proporcionado algum tipo de formação para eles?

Isso é feito pelos nossos clientes.

4 Gestão de recompensas

4.1 Descreva as condições remuneratórias usuais para os expatriados?

Varia muito. Depende do perfil pois um perfil de Eng. Informática tem um salário diferente de uma pessoa de Vendas. As condições também variam de país para país e dos benefícios associados (carro, casa, colégios para filhos...).

4.2 Pressupondo que há um acréscimo salarial em média varia percentualmente em que valores?

Normalmente 30% acima do que recebem em Portugal.

5 Gestão de Desempenho

5.1 Como é feita a avaliação de desempenho no período da expatriação? Esta avaliação de desempenho que diferença tem relativamente à que o expatriado tinha anteriormente?

Isso é feito pelos nossos clientes.

5.2 É submetido a alguma avaliação durante esse período? Se sim descreva-o?

Isso é feito pelos nossos clientes.

5.3 Quais os contributos do processo de expatriação e porquê?

Isso é feito pelos nossos clientes.

6 Ajustamento Sociocultura

6.1 Quais as maiores dificuldades sentidas no processo de expatriação quanto ao fator cultural?

Isso é feito pelos nossos clientes.

6.2 Como decorre o processo de acolhimento no país de origem?

Isso é feito pelos nossos clientes

6.3 Existe algum suporte por parte da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades? Se sim descreva esse suporte.

Isso é feito pelos nossos clientes

6.4 A organização permite aos colaboradores levarem os familiares? Se levam família em que medida a organização acha que esse fator é importante na adaptação ao país de destino?

Isso é feito pelos nossos clientes.

6.5 Que fatores consideram que são importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?

Isso é feito pelos nossos clientes.

Apêndice III – Unidades de Sentido da Empresa SONAE SIERRA

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião de Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

No âmbito do trabalho final do mestrado em gestão estratégica de recursos humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informação sobre o processo de expatriação.

Descrição das Motivações

1. Razões para a expatriação

1.1 Quais os aspetos que levam os expatriados a aceitar a expatriação?

R: Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais, Evolução na Carreira e Condições Salariais.

1.2 Até que ponto os objetivos que os levam a expatriação são alcançados?

R: Os objetivos são, em regra, alcançados.

1.3 Há quanto tempo a empresa expatria os colaboradores?

R: Cerca de 25 anos.

Caracterização do processo de Expatriação

2. Recrutamento e seleção

2.1 A organização opta por que tipo de recrutamento (interno ou externo)? Descreva-o.

R: A empresa opta por recrutamento interno porque nos permite a implementação da cultura da organização, regulamentos, procedimentos, e processos de forma facilitada devido ao expatriado ser um colaborador interno, com conhecimento da empresa.

O país de origem/destino pode ser qualquer um onde a Sierra opera (Portugal, Espanha, Alemanha, Itália, Grécia, Roménia, Turquia, Marrocos, Colômbia, etc. e qualquer outro país onde esteja a iniciar a sua atividade). Os responsáveis de cada negócio decidem quem deve ser convidado para cada missão. Expatriar é caro e pode ser pouco viável caso não sejam criteriosamente identificadas as melhores soluções para cada situação. É dada preferência à solução mais eficiente do ponto de vista do negócio.

2.2 Nos casos de expatriação como é feito o processo de recrutamento e seleção? Quais as etapas que consideram essenciais?

R: Primeiro conhecer os expatriados que exercem funções de Middle/Top Management. São selecionados internamente considerando as suas competências e desempenho e a sua motivação para trabalhar noutros países.

2.3 Existem diferenças substanciais entre estes processos de recrutamento e seleção e os que se destinam a admissões no país de origem? Se sim quais?

R: Não existem diferenças substanciais. No país de origem/destino pode ser qualquer um onde a Sierra opera (Portugal, Espanha, Alemanha, Itália, Grécia, Roménia, Turquia, Marrocos, Colômbia, etc. e qualquer outro país onde esteja a iniciar a sua atividade). Os responsáveis de cada negócio decidem quem deve ser convidado para cada missão. Expatriar é caro e pode ser pouco viável caso não sejam criteriosamente identificadas as melhores soluções para cada situação. É dada preferência à solução mais eficiente do ponto de vista do negócio.

2.4 Que características a empresa considera que um expatriado deverá possuir para ir para outro país em missão?

R: A empresa considera que um expatriado deverá possuir para ir para outro país em missão características como: motivação, sensibilidade cultural, adaptabilidade, competências de liderança, domínio de idiomas, nomeadamente, o do país destino, conhecimento da empresa (cultura, regulamentos, processos, etc.), bom desempenho.

3. Formação

3.1 Como é preparado o trabalhador para ser expatriado?

R: A preparação é feita pelo negócio e pelo Departamento de RH.

3.2 Antes da partida do colaborador que preparação ou formação a empresa dá?

R: Preparação sobre o negócio e quais os objetivos; Realização de Exame Médico; Formação Cultural relativamente ao país de destino; Formação Fiscal, de Segurança Social e de Imigração, país de origem vs de destino. Em programas de longa duração é proporcionada uma visita ao país de destino, antes do início da missão, para reconhecimento local, ver apartamentos, escolas e outros, incluindo o cônjuge, se este acompanhar o colaborador na missão internacional.

3.3 Durante a expatriação o que é feito para desenvolver competências no expatriado (a nível de processo de formação)?

R: O expatriado tem um Plano de Formação semelhante ao de qualquer outro colaborador. O Plano de Formação é definido anualmente com o objetivo do desenvolvimento das competências necessárias à função.

3.4 Em que medida a organização considera que essa formação é importante para a adaptação do colaborador no país de destino?

R: Com os programas de formação específicos de mobilidade internacional (cultura local, fiscalidade, etc.) os colaboradores sentem-se preparados para perceberem o que os espera e como proceder no destino, sobretudo se for fora da EU.

3.5 Caso o colaborador tenha levado consigo a família é proporcionado algum tipo de formação para eles?

R: Sim, formação cultural e em idioma local.

4. Gestão de recompensas

4.1 Descreva as condições remuneratórias usuais para os expatriados?

R: O expatriado é compensado pela diferença do custo de vida entre a cidade de origem e de destino, por aplicação de um índice de referência (publicado por Consultora em Mobilidade Internacional) ao rendimento disponível do colaborador; pela qualidade de vida no país de destino, por aplicação de um índice de referência (publicado por Consultora em Mobilidade Internacional) sobre o rendimento do colaborador; é-lhe, ainda, atribuído um subsídio mensal de mobilidade internacional. Por outro lado, a empresa suporta custo com casa preferencialmente mobilada, “rutilites”, escolas dos filhos, viagens ao país de origem, um subsídio de instalação e de retorno (no início e no fim da missão) para apoio a mudança física de pessoas e bens, e pode apoiar à integração profissional do cônjuge.

4.2 Pressupondo que há um acréscimo salarial em média varia percentualmente em que valores?

R: Devido aos índices acima referidos a variação salarial pode ser muito diferenciada; depende do país de origem e de destino. Não considerando o acréscimo correspondentes a estes índices, poderemos apontar para um acréscimo até 30%

5. Gestão de Desempenho

5.1 Como é feita a avaliação de desempenho no período da expatriação? Esta avaliação de desempenho que diferença tem relativamente à que o expatriado tinha anteriormente?

R: A avaliação de desempenho é feita através de fixação anual de objetivos. A metodologia é a mesma para expatriados ou não. A diferença reside nos objetivos que são fixados, que estarão relacionados com a função durante a missão internacional.

5.2 É submetido a alguma avaliação durante esse período? Se sim descreva-o?

R: A avaliação durante o período da expatriação é feita pelo departamento de RH e responsável do negócio, acompanham o expatriado durante toda a missão, através de contatos regulares, dando todo o apoio que seja necessário, e avaliando a integração e desenvolvimento profissional no país de destino.

5.3 Quais os contributos do processo de expatriação e porquê?

R: Os contributos para o expatriado? Desenvolvimento Pessoal e de Carreira.

Para a empresa? Uma operação com dimensão internacional coloca novos desafios à Sonae Sierra de forma constante e constitui, também, uma oportunidade única de desenvolvimento

dos negócios e das pessoas. A mobilidade internacional é encarada como uma ferramenta para expandir os negócios, mas também uma oportunidade para otimizar a gestão de talento, alavancando carreiras e o reconhecimento do valor das pessoas na empresa. A mobilidade internacional deve ser encarada como uma situação que contempla quer o interesse da empresa, quer do colaborador.

6. Ajustamento Sociocultural

6.1 Quais as maiores dificuldades sentidas no processo de expatriação quanto ao fator cultural?

R: Quando falamos em países fora da EU (ex. América Central, Africa) o esforço de adaptação à cultura é elevado.

6.2 Como decorre o processo de acolhimento no país de origem?

R: Assumindo que a questão se relaciona com o regresso do colaborador ao país de origem, a preparação desse regresso deverá ser assegurada antecipadamente através de um programa que deverá dar especial atenção a aspetos como:

- Apoio na mudança física de pessoas e bens;
- Enquadramento do colaborador numa função que, na medida dos possíveis,
- Valorize a experiência e as competências adquiridas durante a mobilidade internacional;
- Informação e formação necessárias, na perspetiva do conhecimento das novas funções, áreas de negócio, estrutura organizativa, cultura e valores;
- Apoio em matéria fiscal.

6.3 Existe algum suporte por parte da empresa de origem e de acolhimento para ultrapassar essas dificuldades? Se sim descreva esse suporte.

R: Formação cultural.

6.3 A organização permite aos colaboradores levarem os familiares? Se levam família em que medida a organização acha que esse fator é importante na adaptação ao país de destino?

R: Em missões internacionais com duração superior a 1 ano, o colaborador poderá fazer-se acompanhar da família se assim pretender. A empresa reconhece a importância da família na adaptação ao país de destino.

6.4 Que fatores consideram que são importantes para uma melhor adaptação ao novo país e porquê?

R: a motivação do colaborador para a missão e as condições e acompanhamento que a empresa proporciona ao expatriado.